

القيادة الإدارية الإبداعية

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفى

دار الفكر الجامعي
٣٠ شارع سوتير ـ الاسكندرية
ت: ٤٨٤٣١٣٢

القيادة الإدارية والإبداعية

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفي

2006

الناشر
دار الفكر الجامعي
٣٠ ش سوتير الازاريطة. الاسكندرية
ت : ٤٨٤٣١٣٢

عزيزى القارئ

منذ البداية لابد وأن نتفق على أنه ليس من الضرورى أن تتوافر القيادة والمهارة الإدارية فى شخص واحد، فقد يؤدى المدير التنفيذى عمله الإدارى بكفاءة وفاعلية ولكن قد تنقصه القدرات والمهارات التى تجعل منه قائداً كفء غير أنه من الضرورى أن يصبح كل المديرين قادة وليس شرطاً أن يكون كل القادة مديرين.

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ لا إِكْـرَاهَ فِي الدِّينِ قَـد تَّبَـيَّنَ الرُّشْـدُ مِنَ الغَيِّ فَـمَن يَكْفُـرْ بِالطَّاغُـوتِ ويُؤْمِنْ بِاللَّهِ فَقَدِ اسْـتَـمْسَكَ بِالْعُـرْوَةِ الوُثْقَى لا انفِصَامَ لَهَا واللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية ٢٥٦

تقديم

مع إنتهاء سيادة العمل اليدوى الذى يعتمد على التفوق العضلى، ومع توالى التكنولوجيا الحديثة من روموت وكمبيوتر وآلات ومعدات حديثة ومتطورة آن للمدير فى هذا العصر بل والإنسان العادى أيضا أن يتحرر من ربقة ذلك العمل الباعث على السأم والذى لا يقتضى تشغيل العقل فلابد للإنسان «إنسان المستقبل» أن يكون قادرا على الإبداع والابتكار.

ويقول توفلر أحد علماء المستقبل: إن المديرين القادرين على التكيف عليهم اليوم بدلا من إقامة صروح دائمة أن يعيدوا بناء شركاتهم بحيث يصلون بها إلى الحد الأقصى من القدرة على المناورة.. عليهم أن يتكيفوا سريعا بالضغوط المباشرة، ويفكروا - فى نفس الوقت- فى إطار الأهداف بعيدة المدى. ففى الماضى كان بإمكان العديد من المديرين أن يحققوا نجاحهم بتقليد استراتيجيات الشركات الأخرى الناجحة واستيحاء نماذجها التنظيمية. أما اليوم فعلى قادة المنظمات الاقتصادية أن يبتكروا ويخترعوا لا أن يقلدوا وينسخوا».

ولهذا فعلى المدير أن يكون مديرا مبتكرا يعلم ما هو الابتكار وينمى قدراته وقدرات مرؤوسيه ليضم حلقة أخرى من «حلقات التميز».

والآن عزيزى القارئ وقبل أن نتجول معاً فى هذا البرنامج تعالى معى إلى الاستبان التالى.

أ. د. محمد الصرفى

٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

محتويات الكتاب

الموضوع	أرقام الصفحات
المقدمة	٤
اختيار الشخصية المبتكرة	٧
أولا : المدير الرئيس	١٥
– من هو المدير	١٧
– استبيان من يصلح لوظيفة المدير	٢٩
– هل أنت مدير فعال	٤١
– المدير المحترف	٥٥
– من أى المديرين أنت	٦٥
– المدير والعولمة	٧١
– كيفية التعامل مع المدراء	٧٤
– استبيان هل تعرف مديرك	٨
– المدير المغامر	٩٣
– المدير الفالح	١٠٧
– مهارات المدير لتقويم المرؤوسين	١١١
ثانيا : المدير القائد	١١٧
– مفاهيم عامة	١٢٣
– القائد وصنع القرار	١٤٠
– القائد وتفويض السلطة	١٤٢
– أنماط القادة فى مواجهة المشكلات	١٤٣
– القائد ومواجهة المشكلات	١٤٨
– مبادئ القيادة	١٤٩
– أدوار القائد	١٥٣
– وظائف القائد	١٥٤
– القيادة الموقفية	١٦٥
– القيادة المشاركة	١٦٩
– المدير والنمط القيادى الفعال	١٧٧

- القيادة وسلوكيات التابعين ١٨٠
- القائد ونضج التابعين ١٨٨
- حالات عملية ٢٠٠
- القيادة الفعالة ٢٣٩
ثالثا : القيادة والإبداع ٢٥٧
- مفهوم الإبدا ع ٢٥٩
- تنمية القدرات الإبداعية لدى المديرين ٢٦٥
- استبيان المدير المبتكر ٢٧٠
- استبيانات متنوعة ٢٧٣
- العوامل التى تزيد من فاعلية القائد ٢٨٥
- العوامل التى تحد من فاعلية القائد ٢٨٦
- امراض القيادة ٢٩٠
- محددات السلوك القيادى ٢٩٨
- تقييم فاعلية القيادة ٣٠٤
رابعا : إرشادات للمدير الناجح ٣٠٥
خامسا : مواقف وحالات عملية ٣٢٣
سادسا : استبيانات إدارية متنوعة ٣٦٥

اختبار هولمز
للشخصية المبتكرة (*)

هذا الاختبار، ويهدف إلى التعرف على ما تحب وترغب فيه..

وعليك أن تشير إلى المدى الذى يمكن أن تصفك به كل عبارة واضعاً علامة (√) فى المكان المناسب.

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- استخدام ذكائى بفاعلية أكثر من الآخرين					
٢- اهتم أكثر من غيرى بالانطباع الذى أتركه فى الآخرين.					
٣- أبدو أكثر استقلالا فى الرأى من الآخرين.					
٤- عندما أقوم بحل مشكلة ما. وفى أثناء تحليل المشكلة وتجميع المعلومات عنها أعمل ببطء وبحذر أكثر من معظم زملائى.					
٥- أميل إلى المجازفة والمخاطرة بالمقارنة بكثير من الناس.					
٦- أجد نفسى أقل خبرة وأكثر انغلاقا من معظم الناس.					
٧- أبدو خلاقا وأكثر تحديدا واستقلالية وتفرد وأكثر تحمسا من الآخرين.					
٨- أهتم كثيرا برأى الآخرين أكثر من معظم الناس.					

(*) مقتبس من د. مجدى عبد الكريم حبيب

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٩- عند إجابتي على الأسئلة أعطي استجابات غير تقليدية وغير مألوفة.					
١٠- إنني أقل من معظم الناس قبولا لذاتي.					
١١- أشعر أحيانا بالوحدة والعزلة أكثر من معظم الناس.					
١٢- أنا أكثر ذكاء من معظم الناس.					
١٣- أميل للخضوع أكثر من الآخرين.					
١٤- أثناء حلي للمشكلة أقوم بترتيب بسرعة أقل من زملائي.					
١٥- أرى نفسي أكثر صدقا، فهما، وضوحا، تحملا للمسئولية من معظم الناس.					
١٦- أعتقد أنني أكثر قدرة على تدبير أموري بالمقارنة بالآخرين.					
١٧- أتمتع بصحة نفسية أفضل من الآخرين.					
١٨- عندما اختلف مع الآخرين، أكون أقل عنفا وعدوانية.					
١٩- أنا أكثر ذاتية من الآخرين					
٢٠- أنا أكثر ابتكارية من معظم الناس.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢١- أشعر بأننى ذو دافعية أكبر من معظم الناس لتجنب المواقف التى أحس من خلالها أنى أقل من الآخرين.					
٢٢- أشعر أننى أكثر حرية وأقل تصلبا من معظم الناس.					
٢٣- أميل إلى أن احتفظ لنفسى بأعمق مشاعرى ومعتقداتى.					
٢٤- عند الحكم والوصول إلى الاستنتاجات، فإننى أكثر من معظم الناس اعتمادا على معرفة مصدر المعلومات وليس معرفة المعلومات فقط.					
٢٥- أندمج كثيرا فى الأنشطة، وأعمل لمدة أطول وبجدية أكثر فى غياب الضغوط الخارجية أكثر من زملائى.					
٢٦- أنا أكثر اكتفاء ذاتى من الآخرين.					
٢٧- أنا معلوماتى أكثر اتساعا من معظم زملائى.					
٢٨- أنا أقل نشاطا وحيوية وحماسا من الآخرين.					
٢٩- بالمقارنة بالآخرين أجد نفسى أكثر اهتماما بالمشكلات والمواقف المعقدة والمركبة عن المشكلات والمواقف البسيطة.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٠ - لدى حب استطلاع للأشياء اكثر من معظم الناس.					
٣١ - أنا أقل سيطرة وعدوانية من الآخرين.					
٣٢ - أشعر بأننى مقيد وذو حرية أقل من معظم الناس.					
٣٣ - أميل كثيرا أن أنظر إلى الثقة باعتبارها مطلقة وليست نسبية.					
٣٤ - بالمقارنة بالآخرين أكون أكثر تقديرا للمواقف التى تتطلب حلا واحدا عن المواقف التى تتطلب عدة حلول متنوعة.					
٣٥ - لدى طاقة أقل من الآخرين.					
٣٦ - يتسم تفكيرى بالمرونة أكثر من معظم زملائى.					
٣٧ - أميل إلى مواصلة الاهتمام بالسلوك المتوقع.					
٣٨ - أنا اهتماماتى ذو مدى أقل من اهتمامات الآخرين.					
٣٩ - بالمقارنة بالآخرين أجد نفسى أكثر اهتماما بالعلاقات الشخصية والرغبة فى التفاعل الاجتماعى وأقل تحفظا.					
٤٠ - أنا أكثر قناعة ورضا بالمقارنة بالآخرين.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤١ - أنا أقل من معظم الناس فى تأكيدى وتحقيقى لذاتى.					
٤٢ - أنا شغوفا أكثر من معظم الناس بأنتاج الحلول. ونادرا ما أقضى وقتا زائدا (إضافيا) فى إلقاء نظرة خارجية للأشياء قبل اتخاذ القرار.					
٤٣ - كثيرا ما أفاجئك بما أقوله أكثر من معظم الناس.					
٤٤ - أنا شخصيتى أقل تعقيدا من الأخرين.					
٤٥ - عندما أفكر بصوت مرتفع فإننى أكون قادرا على تغيير طريقة تفكيرى تلقائيا أكثر مما يفعل الأخرين.					
٤٦ - أنا مختلف عن معظم الناس.					
٤٧ - أنا تقبلى لدوافعى الداخلية أقل من الأخرين.					
٤٨ - أتفوق على زملائى فى القدرة على توليد أفكار أكثر وبسرعة أكبر.					
٤٩ - أتصف بالولاء والثقة والطاعة الكاملة.					
٥٠ - أنا أكثر حساسية للجمال عن معظم زملائى.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥١- بالمقارنة بالآخرين. أجد نفسي أكثر اهتماما بالأمور المادية أكثر من اهتمامي بعملي.					
٥٢- أنا أقل من معظم الناس في الكشف عن مشاعري وانفعالاتي.					
٥٣- بالمقارنة بالاخرين أجد نفسي أكثر تفاعلا مع الأشياء.					
٥٤- أعمل بجدية فيما أهتم به أكثر من معظم زملائي.					
٥٥- أنا استنتاجاتي أكثر دقة وأصل إليها بسرعة أكبر من معظم الناس.					
٥٦- أعتقد أني إنسان مفيد اجتماعيا وسعيد في عملي.					
٥٧- أنا قدري على النقد تعتمد أساسا على استنتاجاتي وتفكيري أكثر من زملائي.					
٥٨- أن عاطفي أكثر من الآخرين.					
٥٩- عند المخاطر والأزمات أشعر أن شخصيتي ضعيفة عن معظم الناس.					
٦٠- أنا أكثر فاعلية من الآخرين.					
٦١- أميل لأكون أكثر إنجازا من الآخرين					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦٢- أميل عادة لتجنب المواقف التى قد تكشف عن فشلى فى مواجهتها أكثر من الاخرين.					
٦٣- تتسم أفكارى بالتفرد والجدية أكثر من زملائى.					
٦٤- أميل للمرح والفكاهة أكثر من الاخرين.					
٦٥- بالمقارنة بالاخرين أكون أقل ميلا بمخالفة قواعد الثقة.					
٦٦- أنا أقل من معظم الناس فى اتجاهى للتسلية وكثيرا ما تكون دوافعى غير منطقية.					
٦٧- أنا أقل تصلبا وتطرفا من الآخرين.					
٦٨- لدى دافع قوى للانجاز وذلك فى المسائل والمواقف المعقدة والصعبة.					
٦٩- أميل إلى الفوضى وعدم النظام أكثر من الآخرين.					
٧٠- أهتم بالأشياء المعقدة وغير المألوفة أكثر من الآخرين.					
٧١- خاص للذكور: أعبر عن اهتماماتى الانثوية بحرية أكثر من زملائى البنين.					
٧٢- خاص للإناث: أعبر عن اهتماماتى الذكرية بحرية أكثر من زملائى البنات.					

إجابة اختبار
الشخصية المبتكرة

- رواعى أن بعض البنود تأخذ الاتجاه الإيجابى:

(+ ٢ ، + ١، صفر ، -١ ، -٢)

- والبعض الآخر يأخذ الاتجاه السلبى:

(- ٢، -١ ، صفر ، ١، ٢)

- كما تحذف البنود (١٢، ٢٠)
- والدرجة الكلية التى يحصل عليها المتدرب هى المجموع الحسابى للاستجابات.

دليل تقرير الدرجات لبنود
اختبار الشخصية المبتكرة

البنود ذات الاتجاه الايجابى

١ - ٣ - ٤ - ٥ - ٧ - ٩ - ١١ - ١٦ - ١٧ - ١٩ - ٢٢ - ٢٣ - ٢٥ - ٢٦ - ٢٧ - ٢٩ - ٣٠ - ٣٦ - ٤٣ - ٤٥ - ٤٦ - ٤٨ - ٥٠ - ٥٣ - ٥٤ - ٥٦ - ٥٧ - ٦٠ - ٦١ - ٦٣ - ٦٤ - ٦٧ - ٦٨ - ٦٩ - ٧٠ - ٧١

- أما باقى البنود فتأخذ الاتجاه السلبى.

أولا:

المدير الرئيس

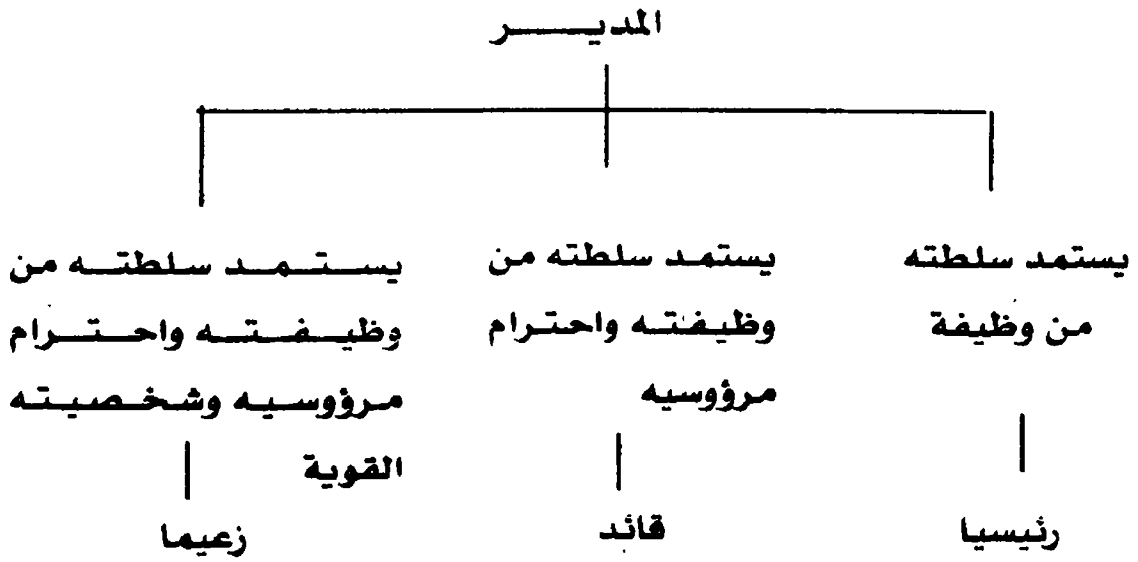
المدير

من هو المدير:

• هو ذلك الشخص الذى يستمد قوته من سلطات وظيفته التى يشغلها فى التنظيم وينصاع له مرؤوسين كرها أو طوعا.

• هو الشخص الذى يحتل مركزا رئيسيا فى منظمة رسمية ويكون مسئولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص ونطاق احكامه قاصرا على البيئة الداخلية للمنظمة.

• ومن وجة النظر التحليلية يمكن القول بأن المدير بصفة عامة هو صاحب السلطة وهذه السلطة يمكن أن تكتسب من وظيفته وحينئذا يقال أن المدير هو الرئيس، وقد تكتسب السلطة من الوظيفة واحترام المرؤوسين فيطلق على المدير حينئذا قائدا إما إذا استمدت السلطة من الوظيفة واحترام المرؤوسين بالإضافة إلى الشخصية القوية فيطلق على المدير حينئذا زعيماً وذلك حسبما يتضح من الرسم التالى:



وظائف المدير:

هناك طرق عدة تستخدم فيها كلمة «يدير» ومن خلال استكشاف قليل من استخداماتها الشائعة القبول، ربما نستطيع توضيح وظيفة المدير.

«سوف أدير بطريقة ما».

«سوف أديرها».

«سوف أديره»

«سوف أديرهم»

«أنا أدير»

«سوف أدير بطريقة ما» عبارة غير مقبولة، إنها تفيد معنى «الحصول بطريقة ما» وهو ما يفعله بعض المديرين، فالإدارة يمكن أن تكون مجرد التوصل إلى شئ ما. وبعض المشروعات تدار بمثل هذه الطرق العفوية.

«سوف أديرها» هى الأخرى عبارة غير مقبولة.. إنها تعكس إدارة فوجئت بموعد نهائى، إدارة يجب أن تخلط بعض الأمور لكى تصل بشكل ما إلى ما تريد.

«سوف أديره» تعنى عادة «عندما انتهى منه، سيظل حيا، ولكنه سيظل يعانى». إن «إدارته» تعنى الخوف، والشدة، والتهديد، إن هدفها الموافقة بالإجبار. إنها تمثل استخدام القوة ضد الآخرين.

«سوف أديرهم» تعنى : «سوف أدق رؤوسهم حتى يروا باعينهم». إن هذا المفهوم من تراث الماضى. إن الناس يفعلون ما يمثل شيئا مفهوما بالنسبة لهم، فإذا فهموا ما يجرى حولهم، فإن

رؤيتهم تصبح سهلة. إن جعل العاملين يرون نفس الشئ بطريقة واحدة فى نفس الوقت، يتطلب اتصالات فعالة، تستهدف إخبارهم بما يجب عليهم عمله.

«**أنا أدير**» مملوءة بالسلطة العمياء.. إنها تستحضر فى الذهن صورة قياصرة روسيا وأسوأ الحكام فى المدن الصغرى.. إن العبارة تحتوى على شئ من فكرة الحق الإلهى.. وهذا بالطبع شئ قد انتهى زمانه.

فعمل المدير إذن يخطط وينظم ويدفع ويوجه ويراقب. تلك هى المجالات العريضة لعمل المدير. ولكنه يضيف إلى ذلك بعد النظر والنظام والغاية وتجميع الجهود. والفعالية للجهود التى يقدمها الآخرون.

تلك هى الطريقة الأفضل لاستخدام كلمة «يدير»؛ ذلك هو عمل المدير.

ولكن ماذا يدير المديرون؟ ماذا يخططون، وينظمون؟ ومن هم الذين يدفعونهم، ويوجهونهم، ويراقبونهم..؟ إذا الاجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة هى: الرجال، الأموال، المواد، الآلات، الأسواق، والوقت.

وعلى ذلك فإن المدير لا يوجه العمل الذى أعتاد أن يؤديه فحسب، بل هناك أكثر من ذلك. فسواء أكان يدير شركة ضخمة مثل ويستنجهاوس أو جنرال موتورز. فإنه يخطط، وينظم، ويدفع، ويوجه، ويراقب من خلال استخدام أدوات إدارية معينة، **وتتضمن تلك الأدوات ما يلى:**

■ **الأهداف** : أى الأغراض. الغايات للشركة، أو للجزء الذى يتولاه منها.

■ **الأخلاقيات**: اى مستوى السلوك المرغوب للوصول إلى أهداف الشركة.

■ **السياسات**: اى المبادئ وقواعد الأداء التى توجه العمل ناحية الأهداف.

■ **هيكل التنظيم**: اى شبكة مراكز اتخاذ القرارات المدعمة بالسلطة المناسبة، والتى تضمن إنجاز العمل على افضل وجه.

■ **القيادة**: و هى القيادة التى يعكسها هو ومعاونوه، والتى تدير بتفهم، وموضوعية، وجراة.

■ **النظم، والاجراءات**: وطرق العمل: اى الترتيب المنظم للروتين الذى يحقق أقصى إنتاج، ويخفض الأسراف إلى الحد الأدنى.

■ **توصيف الوظائف**: اى تحديد المسئوليات والسلطات للوظائف المختلفة بالتنظيم.

■ **الروح المعنوية**: اى المناخ الذى يشجع المرؤوسين لاستخدام مهاراتهم وآلاتهم لأداء العمل على أحسن وجه.

■ **المعدلات** : أى معايير طرق قياس وتبليغ المعلومات- وهى كثيرة جدا - والتى تضمن بقاء النظام الإنتاجى كله فى مساره الصحيح.

هل يمارس المدير مهنة أم يشغل وظيفة ..؟



عزيزى المدير: أنت تشغل وظيفة داخل الهيكل التنظيمى لها سلطات وعليها مسئوليات والتزامات.. ويوضح كل ذلك ما يعرف باسم بطاقات التوصيف.

وأنت تمارس **مهنة الإدارة** داخل هذه الوظيفة..

فإن كنت من رجال الإدارة العليا: فانت تخطط وترسم الأهداف..

وإن كنت من رجال الإدارة الوسطى: فانت تقوم بتحويل هذه الأهداف إلى قرارات تنفيذية.

أما إذا كنت من رجال الإدارة الإشرافية..

فعليك يقع عبء التوجيه الفعلى للعاملين والرقابة على دائهم.

والآن عزيزى المدير:

املئ نصا النموذج التالى:

أما إذا كنت من رجال الإدارة الإشرافية..

فعليك يقع عبء التوجيه الفعلى للعاملين والرقابة على دائهم.

والآن عزيزى المدير املئ النموذج التالى:

م	الأعمال التى ازاولها بصفة مستمرة	هل هى حقا أعمال إدارية نعم لا	إذا كانت غير إدارية لماذا لا تتجنبها؟

م	الأعمال التى لا أزاولها بصفة مستمرة	هل هى حقا أعمال إدارية نعم لا	إذا كانت إدارية لماذا لا تقدم عليها؟

هل يتقاضى المدير اجرا أم راتبا؟

إنك تتقاضى راتبا على كونك موظف بمؤسسة ما .. ولكنك أيضا تتقاضى أجرا عن ممارستك لمهنة الإدارة دا خل هذه المؤسسة..

السمات الواجبة توافرها فى المدير

١- **الرغبة فى الإدارة:** تختلف الرغبة أو الاستعداد للإدارة من فرد إلى آخر. فالبعض يفضلون عدم الحصول على مراكز إدارية لأسباب مختلفة منها عدم الرغبة فى تحمل المسئولية عن عمل الآخرين وعدم الثقة وخشية الفشل فى المركز الجديد، **وبصفة عامة فكلما زادت الرغبة لدى الفرد فى الإدارة كلما زاد احتمال نجاحه.**

٢- **المعرفة الإدارية:** هى من المتطلبات العامة التى يجب على المديرين فهمها واستيعابها. وتشمل العملية الإدارية التى تضم وظائف التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة، وضرورة التنسيق الفعال، والحاجة الملحة الى انجاز النتائج المطلوبة من المشروع.

٣- **القدرات الفكرية:** يجب أن يتوافر فى المدير الدرجة الضرورية من الذكاء والاستعداد للتفكير التحليلى. وتزداد أهميته هذا الشرط بالنسبة للمستويات الإدارية العليا.

٤- **القدرة على اكتساب احترام الآخرين:** يجب أن يكون لدى المدير الاحترام الكافى من مرؤوسيه وقد يرجع عدم احترام المدير إلى عدم كفاءته، تحيزه فى المعاملة، انانيته، سلبيته، وعدم نزاهته. ولا يمكن اجبار فرد على احترام فرد آخر حتى ولو كان رئيسه.

٥- **المهارة فى الاتصالات:** فوظيفة المدير تتطلب الدقة فى توصيل المعلومات وتوضيحها سواء فى اتصاله شفاهة او كتابة برؤساته او مرؤسيه أو زملائه.

٦- **الاتجاه التعاونى:** فيجب ان تتوافر فى المدير صفة التعاون مع الأخرين والتفاعل معهم حتى يمكنه المساعدة فى تحقيق أهداف المشروع.

٧- **النزاهة والشرف:** فالمدير له سلطة الرقابة والسيطرة على الموارد الإنسانية، المالية، المادية، ولديه فرصة للغش والاختلاس، والسرقة، والمحاباة، وغيرها فى الوسائل غير المشروعة. وتقاس درجة النزاهة والشرف على أساس شخصى فكل فرد له تصوره الخاص عن مفهوم الصحة ومفهوم الخطأ، ولهذا يجب تركيز الاهتمام على توافر هذه الصفات فى المدير، ويترتب على عدم وجودها تصرفات غير اخلاقية وبالتالى فقدان الثقة فى طبقة المديرين.

٨- **الولاء للمشروع:** من المتوقع أن يخلص المدير للمشروع الذى يعمل به والولاء من الصفات الغير محسوسة ومن الصعب قياسها. ولكن يمكن التعرف عليها بعدة طرق. فمثلا المدير الذى يتكلم دائما عن سلبيات المشروع فى خارج العمل يدل على عدم ولائه، فى حين قد يظهر ولاء المدير فى استمرار عمله بعد ساعات العمل الرسمية أو العمل فى المنزل إذا كان ذلك ضروريا لانهاء المهام المسندة إليه.

السمات الواجب توافرها فى المدير الفعال

أن المدير الفعال هو المدير الذى يحقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه من خلال إداراته لعناصر الموقف الإدارى الذى يعمل به.

ويتميز هذا المدير بمجموعة من السمات من اهمها ما يلى:

١- الصحة والنشاط
٢- الدوافع
٣- الطموح
٤- المثابرة
٥- الشجاعة
٦- القدرة على تحمل المسئولية
٧- الفعل المفتوح
٨- المبادرة
٩- القدرة الشخصية
١٠- تحكم أكبر فى الحالة المزاجية
١١- مهارة فى العلاقات الاجتماعية.
١٢- قدرة ابتكارية أكبر.

وإذا أردنا الحديث التفصيلى عن هذه الصفات فهى كالآتى:

أولا: فيما يختص بالصفات والقدرات الشخصية:

١- يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة الفنية التى تمكنه من الإشراف الفعال على العمل، وتطوير أساليب أكثر فعالية.
٢- يتمتع بقدرة على حل المشكلات أعلى من تلك التى يتمتع بها مرؤوسوه.
٣- أن يكون خاليا من الاضطرابات النفسية التى قد تسئ إلى سلوكه القيادى.

٤- أن تتوافر لديه درجة عالية من الاهتمام بوظيفته القيادية، وأن يكون راغبا فى قيامه بدور القائد.

٥- ان تتوافر لديه الرغبة الجامحة لإنجاز الأعمال.

ثانيا: فيما يختص بالجانب السلوكى من وظيفته كقائد:

(أ) بالنسبة لاتجاهاته إزاء المرؤوسين:

١- تأكيده وفهمه الحقيقى لوظيفته القيادية.

٢- الثقة فى مرؤوسيه وإظهار تلك الثقة لهم.

٣- متساهل بمعنى كونه وديا يلجأ إليه المرؤوسون عند الجاحة.

٤- حريص على مساعدة المرؤوسين فى تحقيق فاعليتهم الذاتية، ويعمل جاهدا على أزالة كافة العقبات التى تعترض طريق الأهداف المتفق عليها.

٥- فى تعامله مع المرؤوسين يكون مسانداً لهم عاطفيا ومتفاديا لأى نوع من السلوك قد يؤذى مشاعرهم.

(ب) بالنسبة لموضوع المشاركة:

١- يشجع مرؤوسيه على الاهتمام بحل مشاكل العمل. وذلك فى المجالات التى تمكن المرؤوسين من المساهمة فى ابداء الأراء الفعالة.

٢- يسمح ويشجع مشاركة المرؤوسين فى مجال تطوير أساليب العمل بما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة.

٣- يشجع المشاركة بصفة عامة ولكن فى المجالات التى يمكن الاستفادة فيها بآراء المرؤوسين وحيث يرى المرؤوسون تلك المشاركة على أنها أسلوب مشروع ومعترف به.

ثالثا: فيما يختص بالمناخ التنظيمى:

١- يعمل تحت رئاسات تلتزم بالصفات والسلوك السابق بيانها بما يتضمنه ذلك من اهتمام بكل من بعدى الأفراد والإنتاج.

٢- يعمل فى منظمة تسودها مجموعة من سياسات الأفراد الفعالة التى ترتبط بالاختيار والتعيين والمكافأة والاتصال والتدريب والتنية والاهتمام بالصحة الجسمية والنفسية.

استبيان من يصلح لوظيفة المدير

يتكون هذا الاستبيان من ستة قوائم للاستقصاء، كل قائمة تحاول التعرف على جانب من جوانب الكفاءة في الشخص المرشح لمنصب المدير حاول الإجابة على كل قائمة على حدة ثم سجل جميع ما توصلت إليه من نتائج في القائمة المرفقة في نهاية الاستقصاء[1]

(١) استبيان سمات المدير الكفء

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	أعرف الجوانب الفنية لوظيفتي معرفة تامة				
٢	نظمت سير العمل بكفاءة تامة				
٣	أتحكم في سير العمل ليجاري الطريقة التي نظم بها				
٤	أعرف من الصورة الكلية ما يكفي لإخبار الموظفين الذين يعرفون بما سأفعله				
٥	أنا شخصياً منتج				
٦	طورت أنظمة المتابعة لأراقب النتائج				
٧	أنا دقيق وكفء في منطقة عملي من حيث كوني قدوة للآخرين				

١- هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تحفز موظفيك- ص ٢٩ وما بعدها.

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
٨	استطيع التعامل بسهولة مع الأوضاع الجديدة عندما تنشأ				
٩	أنا بارع في دمج المهام بهدف زيادة الكفاءة				
١٠	أشجع مرؤوسيي على الادلاء باقتراحاتهم بخصوص زيادة الكفاءة				
١١	أبحث دائماً عن وسائل لأداء العمل بطريقة أفضل				
١٢	أساعد مديري على أن يكون أكثر كفاءة وذلك بأن أتحرى احتياجاته وأكون مستعداً				

مفتاح الحل

٢٨-٣٦	مدير كفء
١٩-٢٧	عظيم
١١-١٨	غير مستعد
أقل من ١١	مطلوب تدريبك

(٢) استقصاء التابعين وسمات المدير الفعال

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	أنا مدير كفء				
٢	أشجع موظفي وأعلمهم كيف يتخذون قراراتهم بأنفسهم				
٣	أنظم العمل بحيث يرى الموظفين النتيجة النهائية				
٤	أقسم العمل ليحوي أكبر قدر من الاقناع للجميع				
٥	أصغى إلى الموظفين إذا كانت لديهم أفكاراً حول كيفية أداء العمل بطريقة أفضل				
٦	أهتم باعلام أولئك الذين يحتاجون لمعرفة ماذا يجري				
٧	أعامل الموظفين كخبراء دائماً				
٨	أقدر الأفراد على عملهم المتقن بطريقة رسمية أو غير رسمية				
٩	أقدم التحديات متى أمكن ذلك				
١٠	أشجع تطوير المهارات				

مفتاح الحل

٢٤-٣٠	مدير ممتاز
١٥-٢٣	لديك إمكانات لتصبح مديراً
٨-١٤	تفهم ما ينبغي عمله ولكن موظفيك لم يتحملوك إلا على أمل تحسن الأوضاع فيما بعد
صفر -٧	تنحى جانباً ودع غيرك يضطلع بالمنصب

(٣) استبيان المدير والعمل الممتع

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	أناقش القرارات مع موظفي بصورة منتظمة				
٢	يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون لي آرائهم ونصائحهم				
٣	استمع إلى تعليقات موظفي واحترمها وأتفاعل معها				
٤	غالباً ما تتخذ قرارات جماعية				
٥	أتأكد من أن موظفي يحسون بأنهم شاركوا في التوصل إلى الناتج النهائي				
٦	أتأكد من أنهم يفهمون الرؤية التي نعمل من أجلها				
٧	أمنح موظفي السلطة لاتخاذ قرارات ذات أهداف معينة				
٨	أحمل موظفي المسئولية عن قراراتهم				
٩	طورنا نظاماً نستفيد منه جميعاً من القرارات الصائبة				
١٠	أتأكد باستمرار من أن نسبة التقدم والتنوع والمشاركة في العمل تؤدي إلى ارتفاع معدل الاستمتاع به				

مفتاح الحل

٢٣-٣٠	رفعت الغطاء عن قدرات موظفيك
١٦-٢٢	موظفيك لديهم الاستعداد للتطور
٩-١٥	الشلل يسيطر على العمل
أقل من ٩	حولت موظفيك إلى جوامد (ثوابت)

(٤) استبيان المدير والاصغاء للتابعين

كن صادقاً مع نفسك حول طريقة اصغائك عندما يناقش الموظفين أمور العمل معك.. كيف تستمع إليهم؟

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	أعـرف دور الاصـغـاء في رفع الروح المعنوية للموظفين				
٢	استمع إلى كل واحد من أعضاء هيئتي كخبير				
٣	التقط التفاصيل الضرورية من كل محادثة				
٤	لا أطلق أحكاماً تقيمية أثناء الاصغاء				
٥	أعرف دور الاصغاء في نجاح وظيفتي				
٦	أخصص وقتاً كافياً للاصغاء				
٧	أجيب بأسرع ما يمكن إذا كانت الإجابة مطلوبة				
٨	أدرب الآخرين على مهارات الاصغاء				
٩	انتبه إلى أي رسائل خفية				
١٠	أتابع وأقدم فرصاً للحلول				

مفتاح الحل

٢٦-٣٠	عقلك مفتوح وأذناك
١٦-٢٥	تقوم بوظيفتك بصورة متماسكة
١٠-٢٠	موظفيك يقرون بالنبذ
٦-١٥	هناك مشكلة حقيقية فافتح عينيك واذنيك وعقلك

(٥) استبيان المدير واعلام التابعين

إلى أي مدى تحيط موظفيك علما بما يدور؟ عندما يرغب الموظفون في معرفة ما يجري.. ماذا تفعل؟

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	أعرف أهمية اعلام موظفي أعطي القدر نفسه من المعلومات لكل				
٢	من يحتاجها أفضل أن أعلم موظفي شخصياً وليس				
٣	بارسال مذكرة أخصص وقتاً للاعلام				
٤	اهتم باعلام الموظفين				
٥	اساعد الموظفين باعلامهم بالمعلومات				
٦	بصورة نظامية وغير رسمية				
٧	اخبر جميع الموظفين بالتطورات الجديدة حين تحدث				
٨	احتفظ لنفسي بأقل ما يمكن من				
٩	المعلومات				
١٠	استخدم المعلومات في جعل الآخرين متحمسين لوظائفهم				

مفتاح الحل

٢٢-٢٧	عقلك مفتوح وأذناك
١٦-٢١	تقوم بوظيفتك بصورة متماسكة
١٠-١٥	موظفيك يقرون بالنبذ
٥-٩	هناك مشكلة حقيقية فافتح عينيك واذنيك وعقلك

(٦) استبيان المدير واحترام التابعين

أفضل طريقة لإبداء احترام التابعين هي معاملتهم كخبراء.

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	أحيي الجميع بلطف كل يوم				
٢	أخصص وقتاً للإدارة عن طريق التجول وطرح الأسئلة والثرثرة والاصغاء				
٣	عندما أتحدث إلى الموظفين أنظر إلى عيونهم وأتحدث باحترام ولطف				
٤	أجعلهم يشاركونني في اتخاذ أكبر عدد ممكن من القرارات				
٥	أطلب نصحهم في الأمور المتعلقة بوظيفتهم أو بمنطقة العمل				
٦	أساوي بينهم في المعاملة				
٧	لا أحتفظ لنفسي بأي معلومات احصل عليها من أي من أعضاء المجموعة				
٨	أنادي الموظفين بأسمائهم التي يحبونها				
٩	لا أحمل أحداً فوق طاقته بدون إشراك الموظفين الأساسيين في عملية صنع القرارات				
١٠	أشدد على التحلي بروح الفريق				
١١	لا أكلف أحداً بمشاريع خاصة بدون أن أحلل بدقة مقتضيات تطور الموظفين				

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١٢	أثني شخصياً على من يؤدي عملاً متقناً				
١٣	أصحح أخطاء من لم يوفق في أداء وظيفته على انفراد				
١٤	أقوم بتدريب بعض الموظفين لتحسين الأداء الوظيفي والمهارات الجديدة				
١٥	أصر على استخدام معايير عالية وأبلغ ذلك لموظفي باحترام				

مفتاح الحل

٣٧-٤٥	تحترم موظفيك جداً
٣٠-٣٦	موظفوك على ما يرام
٢٢-٢٩	موظفوك يشعرون أنك لا تحترمهم كثيراً
١٥-٢١	موظفوك سيتمردون عليك

هل أنت مدير فعال

كل واحد يعتقد إنه الأوحد الفعال الذى لا مثيل له.. لاشك إنها نظرة خاطئة، فأنا لا أستطيع ان احكم على نفسى، وكذلك انت وهى.. الا تقتنع بهذا الراى.

على أى حال لقد أعددت لك إستقصاء يتألف من «١١٠» عبارة تهدف من وراءه التعرف على المعوقات التى تواجه فعاليتك الإدارية وكذلك الايجابيات اللصيقة بأدائك.

أن تعرف نفسك.. هذه ميزة .. وان تتعرف على الآخرين .. فهذه ميزة اكبر .. ولكن آن تصلح ذاتك فهذا أرقى أنواع الإنضباط والذى يطلق عليه «بالإنضباط الذاتى» ولكن ..!! يصبح السؤال المطروح.. هل/ وكيف استطيع أن أقوم نفسى.. حقا إنه سؤال جيد يتطلب تقييم ذاتى سلفاً لكى استطيع أن اصوب ما أكتشفه سلبيا لصيق بى لكى نكتشف أدائك ببعض عبارات.. نسعى من خلالها أن نقف على مستوى فعاليتك الإدارية.. هيا بنا للعمل..

تعليمات
حل الاستقصاء

المطلوب منك ما يلى :

إقرأ كل عبارة بتمعن ودقة، واعلم أن تفسيرك بشكل خاطئ لكلمة واحدة فى أية جملة كفيل بتوجيك إلى الإدلاء بالإجابة الخاطئة.

أشر بعلامة (√) أمام العبارة التى ترى إنها تنطبق عليك، وإذا لم تكن العبارة منطبقة عليك، فأترك المكان الذى أمامها خاليا دون أية إشارة.

إبدأ بقراءة الاستقصاء وقم بالإدلاء بأرائك بهدوء وفى تأنى لتعرف ذاتك وتكتشف حواجز أدائك الإدارى الذى تسعى لتطويره دائما.

العبارات	تنطبق	لا تنطبق	المبرر
١- فى الحقيقة إننى أواجه ضغوط العمل بنجاح واضح فى كل الأوقات.			
٢- مبادئ هى التى تحكم تصرفاتى وسلوكى تجاه المواقف.			
٣- دائما وأبدا تتسم قدراتى بالحسم عند الحاجة لإتخاذ قرارات مؤثرة.			
٤- أحد سماتى البارزة إتجاهى المستمر نحو التطوير والتنمية الذاتية.			
٥- قدراتى كبيرة للغاية فى حل المشكلات التى تواجهنى فى مجال العمل ومحيط الأسرة.			
٦- أسعى نحو الابتكار والإبداع والمبادأة والاضافات الجديدة.			
٧- آرائى محل تقدير الآخرين بدليل دوام الاخذ بها من جانب زملاء العمل.			
٨- فلسفتى فى التعامل مع الآخرين تستند إلى أساسيات ومبادئ أفهمها جيدا.			
٩- من السهولة بمكان التأثير على المرؤوسين لحثهم على أداء اعمالهم بكفاية وكفاءة.			
١٠- أثق فى نفسى تماما ولاسيما عند تعاملى مع من أقودهم فى مجال العمل، فأنا معملهم.			
١١- لدى ملكات وقدرات تمكننى من إدارة الاجتماعات بشكل فعال.			

العبارات	تنطبق	لا تنطبق	المبرر
١٢ - أنظر دائما إلى صحتى فهى زادى فى بذل الجهود الجسمانية العضلية.			
١٣ - فى كثير من الأحوال استقصى الأخرين حول أرائهم تجاه حياتى وعملى.			
١٤ - استطيع أن أوجز ما أريد تحقيقه من أهداف، فأنا أعرف ما أريد.			
١٥ - إمكاناتى هائلة للتعلم والتطور.			
١٦ - يتسم أسلوبى فى حل المشكلات بغض النظر عن هويتها بمنهجية.			
١٧ - أهوى التغيير وأستمتع بإدارته وتنفيذه.			
١٨ - أشعر بإننى صاحب قدرة مؤثرة على الأخرين.			
١٩ - أؤمن بأن أسلوبى فى الإدارة مناسب.			
٢٠ - الحقيقة أن المرؤوسين الذين يعملون معى أجد منهم كل العون والدعم فى جميع المواقف.			
٢١ - جزء ضخم جداً من جهودى المبذولة تتمثل فى إستنزافها تجاه موازرة الإدارة العليا لدعم سياسات التدريب والتنمية.			
٢٢ - إن إنتهاج أسلوب تنمية العاملين وفقا لفلسفة جماعية العمل أى العمل وفقا لروح الفريق الواحد.			

العبارات	تنطبق	لا تنطبق	المبرر
٢٣- أشعر بأنني محبوب من الجميع، ولكنني على إستعداد لأن أكون غير محبوب إن استلزم الأمر ذلك.			
٢٤- لست من الذين يعتنقون شعار اللجوء إلى البدائل السهلة بغض النظر عن صحتها.			
٢٥- من الأمور الملفته للنظر واللصيقة بشخصيتي أن أهدافي العملية والشخصية مكملة لبعضها البعض.			
٢٦- حياتي مثيرة إذا وجدت المناخ المناسب لذلك في أغلب الأحوال.			
٢٧- مراجعتي ومحاسبتي لنفسي أمر ينطبق على بشكل مستمر ومتجدد.			
٢٨- أشعر بإنني أكثر الأفراد إضافة ومبادأة وتجديداً وابتكارا.			
٢٩- عندما أكون في موقع العمل أو أرجه دائما ما أترك إنطباعا طيبا في نفوس الآخرين تجاهي.			
٣٠- غالبا ما أبدأ الحوار مع الآخرين وأنتظر ردود الفعل العكسية من الآخرين تجاه نواحي القوة والضعف في أدائي للواجبات والأعمال المرتبطة بوظيفتي.			

العبارات	تنطبق	لا تنطبق	المبرر
٢١- لدى ملكه إقامة علاقات جيدة مع المرؤوسين الذى يعملون معى.			
٢٢- لا أعطى وزنا كبيرا من الوقت الذى أستغرقه فى دراسة وبحث تطلعات المرؤوسين تجاه التطوير.			
٢٣- إننى على وعى وفهم وادراك بمبادئ تنمية جماعية العمل وآثاره الإيجابية.			
٢٤- إدارتى لوقتى تؤكد إننى من المقتنعين بأن الوقت من ذهب.			
٢٥- مواقفى ثابتة فى أى أمر مرتبط بالمبادئ والقيم والمثل.			
٢٦- ابتعد عن السطحية وانتهج الموضوعية عند قياس نتائج اعمالى من فترة لأخرى.			
٢٧- إبحث عما هو جديد وأتشبث بالتجارب الجديدة لإنها تعلن عن ميلاد إبداع جديد وإضافة حقيقية.			
٢٨- معالجتى للمشكلات المعقدة يقترن بالحكمة والتأنى والدقة.			
٢٩- أنا على إستعداد للخوض فى دوامات التردد طالما إن ذلك سيؤدى إلى الخروج بأفكار جديدة بعيدة عن النمطية والتقليدية.			

العبارات	تنطبق	لا تنطبق	المبرر
٤٠- دائما أقحم نفسى فى أمور قد تعنينى أو لا تعنينى.			
٤١- أرى إنه من الممكن تغيير سلوكيات الأفراد تجاه ما تتطلبه وظائفهم من واجبات. فلا شئ إسمه المستحيل.			
٤٢- إن المرؤوسين الذين يعملون معى يقدمون كل ما لديهم أو فى جبعتهم من علم وخبرة وجهد لصالح المنظمة التى ينتمى إليها.			
٤٣- دائما أحرص على تقييم أداء المرؤوسين بعدالة ١٠٠٪.			
٤٤- «وضوحى» أحد صفاتى، وثقتى بالآخرين، عنوانى فى إدارة العمل.			
٤٥- حياتى الشخصية ملك لى، والحقيقة إنها لا تؤثر سلبيا على عملى.			
٤٦- لا يصدر عنى تصرفات أو سلوكيات تتناقض مع ما أقتنع به إلا فى حالات قليلة جدا.			
٤٧- إن وظيفتى وحياتى وجهان لعملة واحدة فعملى يشكل جانبا هاما من جوانب استمتاعى بحياتى والعكس صحيح.			
٤٨- أحرص على أن أعرف رأى الآخرين فى أدائى كنوع من التقييم.			

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			٤٩- بدون غرور انا مخطط محنك لدى رؤية ثاقبة أثبتت الأيام إنها لا تخيب.
			٥٠- الاستسلام واليأس ليست من صفاتى على الإطلاق.
			٥١- لا أجد صعوبة فى خلق جو من الإنسجام والتعاون مع الآخرين.
			٥٢- إن الأداء المتميز للعمل يتحقق بأساليب تحفيز أعرفها تماما.
			٥٣- احد سماتى المميزة إننى أفوض المسئولية بالكامل للآخرين. لإنها الجانب الآخر من الثقة بهم.
			٥٤- لدى الاستعداد والقدرة على مواجهة الآخرين.
			٥٥- علاقاتى مع الآخرين سليمة ومبنية على أسس متينة.
			٥٦- فى قليل من الأحوال أترك واجبات العمل ومسؤولياته تجهدنى.
			٥٧- أحرص على قيمى فهى دائما موضع إهتمامى.
			٥٨- يسعدنى جدا أن يشعرنى الآخرين بما بذلته من جهود مضنية ويروق لى أن أسمع منهم مقولة « يعطيك العافية ».

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			٥٩- هناك من يستمتع بكلمة التحدى.. وأنا منهم.
			٦٠- أحرص تماما على معرفة مدى تقدمى فى العمل ومستوى أدائى من أن لآخر.
			٦١- ثقتى بنفسى لا حدود لها.
			٦٢- لدى القدرة على التأثير فى سلوك المتعاملين معى.
			٦٣- أعلم بأن إدارة الأفراد عملية شاقة ومعقدة لذلك فهى من الأمور التى تورقنى ودائما أفكر فيها وأجعلها موضع تساؤل متجدد.
			٦٤- التوجيه الصحيح من وجهة نظرى أن أتصيد مجالات تفوق الآخرين وأكافئهم عليها.
			٦٥- من الأساسيات الواجب إتباعها من جانب المدير «إرشاد وتوجيه الأفراد العاملين بشكل مستمر».
			٦٦- المدير الناجح فى اعتقادى هو القائد لفريق عمله فى كل الأوقات وليس فى وقت محدد.
			٦٧- حرصى على صحتى العامة تحتم على إجراء عملية موازنة مستمرة بين ما التهمه من مأكولات وما استمتع به من مشروبات.

العبارات	تنطبق	لا تنطبق	المبرر
٦٨- تصرفاتى الصادرة عنى إنعكاس طبيعى لأهدافى الشخصي.			
٦٩- أنا متفاهم ومنسجم مع زملاء العمل فى المنظمة التى أعمل بها.			
٧٠- أتطلع دائما لأن أكون مديرا فعالا لنفسى ولعملى وأحاول مواجهة كل ما يعوقنى لتحقيق ذلك.			
٧١- أومن بالإدارة بالمشاركة ولذلك فهذا هو نمطى فى حياتى الشخصية وحينما أواجه مشاكل العمل أيضا.			
٧٢- أستطيع أن أقود أفراد من ذوى القدرات العالية فى التفكير والعمل.			
٧٣- أميل إلى الاجتماعات فهى دائما تكشف عن قدراتى الكبيرة فى التفاعل الناشئ عن الحوار والنقاش الذى يتخللها.			
٧٤- إدارتى لعملى تتم بأساليب متعددة ولا تقتصر على أسلوب أو نمط واحد وذلك للتكيف مع الجميع المختلفين فى كل شئ.			
٧٥- فى قليل من الحالات تقابلنى صعوبات ملموسة عن التعامل مع الآخرين.			
٧٦- أنا نهاز للفرص ولاسيما فيما يتعلق بمصلحة العاملين الذى استهدف تطوير قدراتهم وصقل مهاراتهم.			

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			٧٧- قبل أن أسند للآخرين أعمالا محددة، أتأكد تماما من فهمهم لأهداف المجموعة .
			٧٨- الحقيقة إننى ملئ بالحيوية والنشاط ودائما أقول عين الحسود فيها دود .
			٧٩- أبدو دائما متسائلا إلى أى مدى أثرت حياتى الأسرية على تشكيل قيمى ومثلى.
			٨٠- أعرف خطواتى جيدا، وأعى تماما المدخل المناسب لتحقيق أهدافى للوصول إلى المرتبة التى أتمناها.
			٨١- الاستسلام ليس من صفاتى، والانهزامية لا تعد واحدة من سماتى، والخضوع بعيدا عن طباعى ولاسيما عندما لا تكون الأمور سائرة على ما يرام.
			٨٢- لدى قدرة كبيرة والحمد لله على قيادة جلسات العصف الذهنى لحل مشكلة ما.
			٨٣- اعتقد إننى ممن يقع عليهم وصف المبدع والمبتكر.
			٨٤- لست نظريا. فأنا أتحدث بصوت عال بفكر معين وأطبقه حال الاقتناع به.
			٨٥- أواقع على إتجاه المرؤوسين المتسائلين دائما عن القرارات الإدارية القديمة منها والحديثة.

العبارات	تنطبق	لا تنطبق	المبرر
٨٦- أحرص دائما على أن أشرح للمرؤوسين التابعين لى أدوارهم فى العمل وأهدافهم الواجب بلوغها.			
٨٧- المرؤوسين الذين يتبعونى دائما يحرصون على تطوير وتنمطية مهاراتهم التى يحتاجونها فى مجال تنفيذهم لمهام وظائفهم وواجباتهم.			
٨٨- أملك من المهارات المطلوبة ما يمكننى من تشكيل فرق عمل منتجة وفعالة.			
٨٩- أثق فى نفسى ولن يستطيع أى فرد أن يقول عنى بإننى مهمل فى نفسى.			
٩٠- أرحب بالرأى الآخر وأناقش الآخرين فيما أقتنع به.			
٩١- اناقش الآخرين فيما أريد ان ابلغه من أهداف فى الأجل الطويل. أنا واضح ومرن .			
٩٢- أسلوبى فى حل المشكلات المختلفة يستند إلى المنهجية.			
٩٣- أعترف بخطئى.			
٩٤- أملك مهارة هامة جدا ألا وهى مهارة الإنصات.			
٩٥- أفوض العمل للآخرين وبفعالية.			

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			٩٦- لا أقع فى مأزق إلا وسارع الآخرين فى إنتشالى منه وكذلك فى المستقبل.
			٩٧- أملك مهارة التوجيه الصحيح لمرؤوسى وزملائى فى العمل.
			٩٨- دائما أسعى لتطوير مساهمة مرؤوسى فى أداء العمل.
			٩٩- من السهولة بمكان أن أجد وسائل علاج مشاكل الإنفعال والتشنج.
			١٠٠- فى لحظة ما تصورت إننى قمت بمقارنة قيمى مع قيم المنظمة التى أنتمى إليها.
			١٠١- تعودت على أن أحقق كل طموحاتى دون مشاكل.
			١٠٢- أطور نفسى وأسعى إلى تنمية مداركى.
			١٠٣- مشاكل اليوم بالنسبة لى مثل مشاكل الأمس.
			١٠٤- الأداء الغير نمطى أو التقليدى من جانب الأفراد العاملين له ثقل ووزن كبير فى تقييمى لهم.
			١٠٥- أشعر بأن حكم الناس على ينطوى على إقتناعهم بجديتى التامة.
			١٠٦- إدارتى للآخرين ينبع من إنتهاجى لأساليب الإدارة الفعالة.

العبارات	تنطبق	لا تنطبق	المبرر
١٠٧- إحترام الآخرين لى ليس موضع شك أو جدل وفى كل الحالات.			
١٠٨- أؤمن بضرورة وجود فرد من الصف الثانى فى الإدارة أو القسم لإدارة عملى عند تغيبى أو تركى للعمل لأى سبب.			
١٠٩- العمل الجماعى هو سبيلى والأفراد المشتركين معى هو سلاحى والأسلوب المتبع فى سبيل ذلك هو زادى.. فهذا هو فهمى وهذه هى طريقتى بغض النظر عن مدى صحتها.			

المدير المحترف

فى الحقيقة لا يوجد تعريف محدد للمدير المحترف ولكنه بصفة عامة نهر متدفق منبعه الفكر ومصبه تحقيق التميز وهو ببساطه:

- مدير وضوح الأهداف وتحقيقها.
- مدير الفعالية واختيار فريق العمل.
- مدير لديه المعلومات الموضوعية لتقيم الأداء.
- مدير يعمل من خلال المعلومات.

أما عن سمات المدير المحترف فتتمثل فيما يلى:

١- ينظر إلى نفسه على أنه داعية تغير والتغير فى نظرة رحلة وليست نقطة تحول.

٢- شجاع محب للمخاطرة المحسوبة ولا يحب الأحوال المستقرة من أجل تحسين الأحوال.

٣- صاحب رؤية قادر على أن يحكم وعلى ترجمة الأحلام والرؤى إلى الآخرين ليقسموها معه.

٤- قادر على التعامل مع الفحوص والمواقف المعقدة.

٥- يتعلم طول العمر وعندما يخطىء ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة واستفاد منها.

٦- يؤمن بقيم الناس فهو ليس دكتاتورا بل أنه حساس لمشاعر البشر فهو يعى إلى تزويد البشر بالطاقة.

٧- موجه بالقيم الاخلاقية المحورية ويتصرف فى ضوء هذه القيم فهو يخلق حضارة إنجاز مبنية على قيم انجاز فالانجاز غير العادى لا يتأتى صدفة.

والآن عزيزى المدير

هل أنت مدير محترف

للتعرف عى الإجابة تعالى إلى الاستبيان التالى وضع علامة (√) ام خطأ أمام كل عبارات من عبارات الاستبيان.

استبيان المدير المحترف

رقم	العبارات	√	×
(١)	عند اتخاذى القرارات المتعلقة بعملى اعتمد على عنصر التخطيط		
(٢)	أن الممارسة المهنية الناجحة تستلزم توافر المعرفة الفنية والتنظيمية والوظيفية.		
(٣)	أن الأداء المهنى الناجح للمهام غير الروتينية يرتبط إلى حد كبير باكتساب الممارس المهنى للمعرفة الفنية		
(٤)	عند مقارنتى بين التكلفة والعائد من التخطيط أجد فائدته أكبر من تكلفته.		
(٥)	أن المعرفة الإجرائية بالنسبة لى تعنى القدرة على استخدام الوسائل والاجراءات والعلاقات الملائمة فى مجال التخصص		
(٦)	عندما يحتاج مرؤوسى إلى مساعدتى فإننى أصغى إليهم.		
(٧)	اعتمد على التخطيط فى معرفة ما يحدث فى المستقبل		
(٨)	أن المعرفة الوظيفية بمعاملات ووظائف المنظمة التى يكتسبها المدير تتناسب طرديا مع جودة أدائه.		
(٩)	عندما يحتاج مرؤوسى إلى اتخاذ قرارات لدعم		

×	√	العبارات	رقم
		أعمالهم فإننى أؤيد تلك القرارات بل وأساندهم.	
		أفضل دائما التعامل مع المشكلات فور إحساسى بظهورها.	(١٠)
		عند تعاملى مع مرؤوسى أوفر وقتا كافيا لمناقشة كافة الأمور المتعلقة بالعمل.	(١١)
		عندما يخطئ أحد مرؤوسى فإننى لا أوجه النقد إليه بل أقدم له يد العون والمساندة.	(١٢)
		يساعد التخطيط فى التعرف على نواحى الضعف والتوتر فى عملى كما يلقى الضوء على المخاطر التى قد يحتمل التعرض لها.	(١٣)
		أن المعرفة التنظيمة تتكون من القواعد والحقائق الخاصة بالهيكل التنظيمى والممارسات التنظيمية ونظم الاتصالات المستخدمة للمحافظة على الاستقرار التنظيمى.	(١٤)
		عند حدوث أى تغير فى السياسات والاجراءات المتعلقة بالعمل فإننى اشرح لمرؤوسى أسباب هذا التعديل.	(١٥)
		يعتبر التخطيط من المهام الأساسية للإدارة العليا أما مهمتى أنا فهى قاصرة على عملية التنفيذ.	(١٦)
		أن المدير الذى تنقصه المعرفة الإجرائية ينخفض مستوى أدائه عندما يطلب منه التعبير	(١٧)

×	√	العبارات	رقم
		اللفظى أثناء اتخاذ قراراته	
		عندما يقوم أحد مرؤوسى بأداء أعمال جيدة ومفيدة فإننى أقدم الشكر والثناء إليه	(١٨)
		عند اتخاذ القرارات فإننى عادة ما احتاج إلى التروى والتفكير المبنى على أسس علمية.	(١٩)
		أن المدير الذى تنقصه المعرفة الاجرائية عند تناوله للمشكلات يكون غير قادر على تنظيم المعلومات الواسعة التى حصل عليها.	(٢٠)
		إذا اضطررت إلى استعجال احد مرؤوسى فى أداء اعمال معينة فإننى أشرح له أسباب ذلك	(٢١)
		تعتبر عملية اتخاذ القرارات نشاط إنسانى معقد	(٢٢)
		أن المعرفة الاجرائية تؤدى إلى تفوق المديرين فى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات فى صورة ملاحظات إدراكية.	(٢٣)
		إذا لاحظت أن هناك أى اخطار قد تصيب مرؤوسى فإننى أبادر فى تنبيهه إلى ذلك.	(٢٤)
		عادة ما استخدم طرق متعددة للتعرف على المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.	(٢٥)
		أن المعرفة الاجرائية تسهم فى زيادة مقدرة المديرين على إعداد قوائم متميزة من خلال ترتيب مكونات كل فئة على أساس أما التشابه	(٢٦)

رقم	العبارات	√	×
	الأكثر فيما بينها وأما الاختلاف عن مكونات الفئات الأخرى.		
(٢٧)	عندما أشعر باحتياج أحد مرؤوسى إلى أسارع بالوقوف إلى جانبه		
(٢٨)	اعتقد أن هناك ضرورة لاستخدام الأساليب الكمية عند اتخاذ القرارات		
(٢٩)	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم قدرة على الاستنتاج أكثر من غيرهم.		
(٣٠)	إذا وعدت أحد مرؤوسى بشئ فإننى أوفى بوعدى.		
(٣١)	تستلزم عملية اتخاذ القرارات التشاور مع المرؤوسين المنوط إليهم بتنفيذ هذه القرارات.		
(٣٢)	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة على إعادة هيكلة المعلومات ومن ثم تكوين إطار فكرى مجرد للمهام والأبحاث.		
(٣٣)	إننى أشارك مرؤوسى فى أفكارهم واحلامهم.		
(٣٤)	أفضل أن أشارك المتخصصين عند اتخاذى للقرارات.		
(٣٥)	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة على استيعاب كميات كبيرة		

رقم	العبارات	√	×
	من المعلومات.		
(٣٦)	إننى أقف إلى جانب مرؤوسى فى أمورهم الشخصية إذا طلب منى ذلك		
(٣٧)	أن التنظيم يهتم باختيار الطرق التى يمكن للأفراد التعاون من خلالها لتحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة عالية من الكفاءة.		
(٣٨)	إننى أفضل أن يتخصص كل فرد فى أداء وظيفة واحدة.		
(٣٩)	أن الشخص المسؤول من حقه إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات.		
(٤٠)	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يعتمدون على قواعد استرشادية لفحص البيانات ويقومون بتلخيص مجموعات النتائج باستخدام قوائم المشكلات.		
(٤١)	إننى أشجع مرؤوسى على إبداء الأراء والمقترحات وأهتم بكل ما يبدونه فى هذا الشأن.		
(٤٢)	حديثى مع مرؤوسى يخلو دائما من أى حرج.		
(٤٣)	يشعر كل واحد من مرؤوسى أنه موضع اهتمامى		
(٤٤)	إن التنظيم يهدف إلى تسهيل مهمة المسؤولين للقيام بواجباتهم على أكمل وجه.		
(٤٥)	أن نجاحى فى أداء عملى يستلزم إعداد قائمة يومية بالواجبات والمهام المطلوب تنفيذها		

×	√	العبارات	رقم
		وبحسب أولويات التنفيذ.	
		أن نجاح المسؤولين فى أداء مهامهم الاشرافية دائما يرتبط بعدد المرؤوسين التابعين لكل منهم	(٤٦)
		أن المديرون ذوى الممارسة المهنية العالية يركزون على التعارض المحتمل كوسيلة للتخلص من المشكلات.	(٤٧)
		أانى أنظر إلى مرؤوسى بعين الاعتبار وأتعامل معهم بلطف.	(٤٨)
		أحدد لكل مرؤوس ما هو مطلوب منه بدقة.	(٤٩)
		أحدد لكل مرؤوس مكانته لدى وحدود التعامل معى.	(٥٠)
		أعتقد أن الرقابة أمر غير ضرورى لجميع المسئولين	(٥١)
		دائما أفضل اختيار الأسلوب الرقابى الذى يتناسب مع مسئوليتى.	(٥٢)
		تتعدد الأساليب الرقابية بتعدد المواقف وكذا المرؤوسين التابعين لى.	(٥٣)
		إذا ما كنت مضطرا إلى اتخاذ قرارات تؤثر على مرؤوسى فإننى أراعى دائما مشاعرهم.	(٥٤)
		دائما استشير مرؤوسى فى الأمور المهمة وتكون آرائهم موضع اهتمامى.	(٥٥)
		أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية	(٥٦)

رقم	العبارات	√	×
	يعنى اتخاذ القرار بالنسبة لهم تطوير صورة لما يحدث بالفعل ولما يمكن أن يحدث بالمستقبل /		
(٥٧)	إذا احتاج أحد مرؤوسى إلى تشجيع أو ثناء فإننى أمنحه إياه.		
(٥٨)	أننى اشجع مرؤوسى على تنمية مهاراتهم الوظيفية وقدراتهم.		
(٥٩)	إذا اضطررت إلى انتقاد احد مرؤوسى فلا بد أن يكون النقد هادفا وبناء.		
(٦٠)	لا انتظر وقوع الاخطاء وإنما أبادر بالإصلاح قبل وقوعها.		
(٦١)	أن وضوح وتكامل الخطط شرط رئيسى لفعالية الرقابة.		
(٦٢)	أن التخطيط والتنظيم الجيد شرطان ضروريان للعملية الرقابية.		
(٦٣)	استطيع المساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة ككل من خلال شبكة الاتصالات بها.		
(٦٤)	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكتفون بقراءة المشكلة مرة واحدة فقط دون الرجوع إلى اللوائح والتعليمات المعلنة وفى حالة الرجوع إلى تلك التعليمات يكون الرجوع محددا لأداء مهمة معينة بذاتها.		
(٦٥)	عندما يحتاج أحد مرؤوسى لاتخاذ أى قرار		

رقم	العبارات	√	×
	أقدم له يد العون والمساعدة.		
(٦٦)	تعجبنى طريقة تعامل مرؤوسى معى ومع زملائهم فى العمل		
(٦٧)	أجد فى نفسى سعادة فى البقاء بعملى مع مرؤوسى.		
(٦٨)	أن الفهم الشامل لدوافع المرؤوسين يعتبر من متطلبات القيادة الفعالة.		
(٦٩)	لا يحتاج تحفيز المرؤوسين سوى اتباع أساليب تحفيزية تتناسب مع كل موقف.		
(٧٠)	يعتمد نجاح وظيفة التوجيه على حسن أداء الوظائف الأخرى.		
(٧١)	أن فهم وتحديد حاجات المرؤوسين أمر ضرورى لتحفيزهم		
(٧٢)	إن القيادة الفعالة تستلزم معرفة وفهم سلوك المرؤوسين		
(٧٣)	أن التميز فى أداء المهام يتطلب اكتساب الأنواع المختلفة من المعرفة بالإضافة إلى المقدرة الذاتية على حل المشكلات وأداء المهام.		

عزيزى المدير

هل تعرف من أى نوع من المديرين أنت؟

حاول الاجابة على هذا التساؤل من خلال مجموعة القرارات التى تتخذها فى حل المشكلات التالية:

مشكلة رقم (١)

لديك وظيفة واحدة خالية وهناك خمسة أشخاص يستحقون الترقية فمن الذى تختاره؟

(أ) شخص أثبت بالتجربة أنه حقق إنتاجا ولكن الناس ينظرون إليه على أنه شخص قاس لا يعطى اعتبارا كبيرا للعلاقات الإنسانية.

(ب) شخص يعرف الناس عنه أنه «طيب وابن حلال» والكل يحبونه لطيبته ويشعرون أن العمل معه مريح.

(ج) شخص يترك الناس فى حالهم ولا يعاقب أى شخص إلا إذا كان سيعاقب هو نتيجة تلك الأخطاء.

(د) شخص يقال عنه إنه «إنسان عملى» يهتم بتحقيق معدلات انتاج مقبولة

---

(١) د. سيد الهوارى - المدير الفعال للقرن ٢١ - مكتبة عين شمس - القاهرة ص ١٨٢ وما بعدها.

مشكلة رقم (٢)

وقع خطأ من شخص كان يظهر فى الفترة الأخيرة إهمالا وغباء فماذا تفعل؟

(أ) توقع الجزاء نتيجة الاهمال والغباء على الشخص المخطئ ليكون عبرة لغيره من الناس.

(ب) تتحكم فى نفسك لتثبت لنفسك وللناس انك شخص قادر على ضبط النفس مبررا الخطأ على أساس أن كلا منا معرض للخطأ.

(ج) تتغاضى عن الموضوع تماما ما دام لا يعرضك للمسئولية وإلا فالأمر يرفع للإدارة الأعلى لاتخاذ اللازم أو يحول للشئون القانونية.

(د) تطلب الشخص وتسمع منه سبب الخطأ وتوقع عليه الجزاء فى ضوء ما استقر عليه العرف والتقاليد واللوائح بالنسبة لهذه الحالة، وإذا كانت اللوائح غير واضحة يتم معرفة رأى الأغلبية.. بحيث يكون الجزاء على قدر الخطأ.

(هـ) تطلب الشخص وتسمع منه سبب الخطأ وتهتم بعمل ضمانات لعدم تكرار الأخطاء على اعتبار أن الأخطاء ناتجة من سوء فهم وتميز بين متطلبات العمل الموضوعية ولا تنازل فيها وإذا كان رأيك مخالفا لرأى الأغلبية فانك تحاول أن تكون معلما يحترم رأى الآخرين وإن كانت أراؤهم مخالفة لرأيه.

مشكلة رقم (٢)

أخبرك أحد الموظفين أن سكرتيرك أو مدير مكتبك يبحث دائما عن وسائل يقلل بها من قدرك أمام رئيسك وزملائك فماذا تفعل؟

(أ) تأخذ حذرك من السكرتير وتحاول التخلص منه فى أول فرصة ممكنة.

(ب) تهون على الموظف الذى أخبرك وتشرح له أن ذلك يمكن أن يحدث على اعتبار أنك شخص لا تؤذى وبالتالى فليس هناك من شخص يحاول الأذى بك.

(ج) لا يهمك الموضوع لأنه كلام لا يمكن إثباته ولأن الأفضل جعل «الكلاب النائمة نائمة».

(د) تتصل بسكرتيرك لتعرف سبب تصرفه ولكنك لا تظهر غضبا وتجعل من الواضح أن ذلك لن يتكرر مرة أخرى ولكنك لا تذكر له اسم الشخص الذى أخبرك.

(هـ) تفهم أولا- من الموظف الذى أخبرك - الموقف أو المواقف التى حدثت فيها هذه التصرفات ونوع تلك الوسائل ومع من وكيف، قبل إتخاذ أى قرار أو تصرف. على اعتبار أنه من الممكن أن يكون هو على حق وإلا فإن «الصراحة» و«المواجهة» بين من أخبرك وبين سكرتير تكون هى الفيصل بعد فهم الظروف الكاملة من الشخص الذى قام بتوصيل الصورة.

مشكلة رقم (٤)

لديك اثنان من الموظفين يستحقان الترقية فى الوقت الذى توجد فيه درجة واحدة ولا توجد لائحة صريحة.

(أ) تختار الشخص الذى تعتقد أنه كفء فى الإنتاج.

(ب) تختار الشخص الذى يحقق الانسجام مع المجموعة.

(ج) ترفع الموضوع إلى جهة أعلى للنظر.

(د) تشكل لجنة لدراسة الموضوع وتأخذ بقرارها.

(هـ) تطلب دراسة موضوعية عن كل منهما من حيث الكفاءة والانسجام وتدرس متطلبات الوظيفة وتتخذ قرارك مع الاسترشاد بمن تثق فى عملهم.

مشكلة رقم (٥)

علمت أن أحد زملائك يعيش فى الخطيئة ويلعب القمار.

(أ) توجه إليه كلاما شديدا وتعامله بقسوة لكى يتراجع عن فعلته المشينة.

(ب) تحاول أن تتكلم معه بشكل مخفف دون محاولة إحراجه وزيادة الطين بلة لعل هذه الطريقة الودية تجعله يتراجع.

(ج) «تجس نبض» زملائك لمعرفة ما إذا كانوا يعرفون، وما رأيهم فى الموضوع وتتصرف فى ضوء ما يستقر عليه الرأى فإذا أستقر الرأى على مواجهته فإنك تتكلم معه بطريقة ودية.

(د) تتجنب مناقشة الموضوع معه وكأنك لا تعلم، أو أن الأمر لا يهمك.

(هـ) تحاول أن تتأكد - ممن أخبرك أولا - أن الكلام المنقول إليك صحيحا وأيضا درجة الإدمان وبداية هذا الاتجاه. ثم تحاول أن تتكلم مع الزميل لتفهم وجهة نظره والمشكلات الحقيقية التى يعانى منها.

(للمناقشة : ماذا يكون رأيك لو كان الزميل مرؤوسا، لو كان رئيسا).

مشكلة رقم (٦)

لقد تم تعيينك فى منصب جديد. وقد لاحظت أن أحد المرؤوسين يتكلم معك بطريقة عدائية. وتعرف أنه كان يأمل أن يشغل هو هذا المنصب.

(أ) تراقب تصرفاته وتأخذ حذرك منه ومن غيره.

(ب) تستنتج أنه غير ناضج عاطفيا وتبرر له طريقته العدائية على أنها شئ طبيعى.

(ج) تتجاهل العداء تماما كأنه غير موجود فالزمن كفيل بحل تلك المشكلة.

(د) تسأل الناس من حولك عن سبب عدائه وتشرك بعضه فى أخذ موقف معين.

(هـ) تتأنى فى التصرف لكى تتأكد ان العداء ليس مجرد اضطراب عارض ولكنه «اتجاه سلوكى» وبعدها تجلس معه وتضع «جميع الكروت على الطاولة» على أساس أن المصارحة والاحترام المتبادل سيحققان النتيجة المرجوة.

مشكلة رقم (٧)

تأمرت عليك الظروف ووضعتك مضطرا لتراعى مجموعة أطفال أعمارهم متقاربة وقام أحدهم بضرب آخر واردت استعادة النظام.

(أ) تصفح الطفل المشاكس.

(ب) تبرد الموقف عن طريق تهدنه الشخص المضروب.

(ج) تتركهم وشأنهم طالما لم تحدث جروح لا حدهم.

(د) تجعل الاغلبية تحكم على ما يجب عمله وتنفذ رأى الأغلبية.

(هـ) تدرس الموقف جيدا لمعرفة الظروف التى أدت إلى الضرب، وهل هو عن عمد أو لا؟ وما هى علاقة المضروب بالذى ضرب؟.. إلخ مع جعل الأخير يشرح أو يفهم معرفة الضرر الذى يمكن أن يحدث نتيجة لمثل هذا السلوك.

٦- زيادة التوجه بخدمات ما بعد البيع، حيث يجب تخطيط النشاط فى المنظمة بشكل عام والنشاط التسويقى بشكل خاص لزيادة درجة رضاء العملاء.

(ب) التنظيم:

تؤثر العولمة على وظيفة التنظيم من خلال ما يلى:

١- زيادة درجة الترابط العضوى بين أجزاء المنظمة.

٢- إنتشار شكل الهرم المقلوب فى التنظيم نتيجة زيادة دور الإدارة الإشرافية نتيجة ارتباطها المباشر بالعملاء والأسواق.

٣- انتشار شكل التنظيم الدائرى نتيجة زيادة الاهتمام بالعمل الجماعى وفرق العمل.

٤- الأخذ بالمركزية واللامركزية حيث تزداد المركزية على مستوى القرار الاستراتيجى، بينما تزداد اللامركزية على مستوى التنفيذ.

٥- تزايد واتساع نشاط البحوث والتطوير.

٦- انخفاض درجة التقيد بخطوط السلطة الرسمية.

٧- زيادة العمل بمفهوم المسئولية الجماعية بالمقارنة مع المسئولية الفردية.

(ج) التوجيه:

تؤثر العولمة على وظيفة التوجيه من خلال ما يلى:

١- زيادة التركيز على الحوافز السلبية على حساب الحوافز الإيجابية نظرا لاختلال العلاقة بين العرض والطلب فى سوق العمل.

٢- وجود حالة من عدم الاستقرار فى توظيف العماله حيث انتشر الأخذ بمفهوم العمالة المؤقته بدلا من مفهوم العمالة الدائمة.

٣- زيادة الاهتمام بالتدريب باعتبارد استثمار بشرى يجب النظر اليه من منظور اقتصادى على ضوء التكلفة والعائد.

(د) الرقابة:

تؤثر العولمة على وظيفة الرقابة من خلال ما يلى:

١- ظهور معايير المواصفات العالمية كأنظمة رقابية صارمة مثل شهادات الايزو.

٢- ارتفاع معدل دوران العمل نتيجة الرقابة المتشددة.

٣- تؤدى الرقابة المتشددة إلى زيادة توجه القائد بالانتاج على حساب توجهه بالعلاقات الإنسانية.

٤- زيادة دور التكنولوجيا فى الرقابة.

٥- ظهور نظم أكثر موضوعية فى تقبيم أداء العاملين.

٦- زيادة الربط بين نظم الأجور والتدريب والحوافز ونظام تقييم الأداء.

كيفية التعامل مع المدراء

تختلف سلوكيات المدراء تبعا لاختلاف امزجتهم الشخصية وحتى يتحقق التفاعل الصحيح بين التابعين والمداره فإنه ينبغى أن يدرك التابع شخصية قائده وكيفية التعامل معه وذلك على النحو التالى:

١- المدير الذى لا يجيد إعطاء الأوامر(١):

علاج القائد الذى لا يجيد إلقاء الأوامر هو أن تحسن أنت تلقينه وحذارى أن تظهر أنك فهمت ما يعنى رئيسك دون أن تكون قد فهمته فعلا خوفا من إحراجك او خشية ان يأخذ عنك فكرة سيئة فإن ذلك يحدث أخطاء فى العمل.

٢- المدير الذى يحيل إليك أعمالا لا تدخل فى اختصاصك:

لابد أن تكون إيجابيا، لا تلجأ إلى السلبية، مكتفيا بالتذمر أو متعللا بعدم تحمل مسئولية أداء هذا العمل أو ذلك.. جربه وتحمل قدراً من المخاطرة المحسوبة أو المدروسة فلعل النتيجة تكون فى صالحك.

٣- المدير الذى يسند إليك أعمالا لا تناسب تخصصك:

افهم الأسباب التى جعلت رئيسك يكلفك بأعمال لا تناسب تخصصك واعرف وجهة نظره فى هذا .. ثم أدرس إمكانية القيام

---

(١) لمزيد من التوسع يمكن الرجوع إلى د. عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية فى الإدارة، مكتبة عين شمس ، بدون سنة نشر، القاهرة.

بهذه الأعمال.. وإذا كان تكليفه لك بهذه الأعمال شيئا طارئا أو غير متكرر فلا تتذمر وقم بما طلب اليك أدائه.. أما إذا تكرر ذلك ورأيت أن فى الأمر سوء نية أو تصيدا الاخطاء فكن حذرا وادرس ما تعمل جيدا وتجنب الوقوع فى اخطاء - وناقش مع رئيسك أمر اختصاصك وأطلب منه أن يوضح لك هذه الاختصاصات.

٤- المدير الذى لا يحمل مؤهلات، أو يقل مؤهله عن مؤهلك:

لتكن علاقتك مع رئيسك قائمة على مزج خبرته بعملك، حتى يستفيد من معلوماتك من ناحية. وتعمق أنت علمك وتطوعه للعمل من ناحية أخرى. فتستفيد من ذلك وترقى نتائجه.

٥- المدير الذى لا يستمع لأراء المرؤوسين:

فإذا أردت من رئيسك أن يفتح لك بابه ويستمع إليك ويناقشك، فإن ذلك مرهون بنوع الاقتراح الذى تريد عرضه والوقت الذى يمكن أن تقابل فيه رئيسك. وطريقة العرض التى تستعملها لتوصل اقتراحك أو تحل مشكلتك.

٦- المدير المتصيد للاخطاء:

أعرف ما هو المطلوب منك. وافهم المستويات المحددة لأداء عملك واستوضح من رئيسك ما يجب عليك استيعابه منها وتنبه للاخطاء أو المشكلات قبل حدوثها. واستشر رئيسك فى كيفية تفاديها، فإذا تعرضت لمسائلة رئيسك بسبب أخطاء ارتكبتها فاشرح له أسباب هذه الاخطاء واستنر برأيه فى علاجها أنصت جيدا لما يقوله لك وأعمل بتوجيهاته.

٧- المدير المتردد:

لا تقابل تردد رئيسك بتردد مماثل. فإن ذلك يربك الأمور ويعطلها، وربما يجعل رئيسك يظن أنك تشبهه فى عدم القدرة على حسم الأمور أو حل المشكلات وغالبا ما يكون الرئيس المتردد غير راض عن تردده الأمر الذى يدعوه إلى محاربة هذه الصفة فى شخصك فيثور عليك ويتهمك بالتقصير.

٨- المدير العصبى:

خير وسيلة لعلاج الغضب الصادر من رئيسك هى أن تحفظ بهدوء أعصابك وتنصت باهتمام لما يقول فذلك بمثابة الماء يطفىء النار أو يخف اشتعالها فإذا هدأ رئيسك وزال عنه الغضب فحدثه بهدوء واشرح له حقيقة ما كان.

٩- المدير الذى يحب التفخيم:

قدم لرئيسك الاحترام والاعجاب والتقدير إذا كان يستحق ذلك، دون مبالغة أو تهويل يفقدك احترامه أو يجعله يحس بأنك تكذب عليه- لاحظ أن رئيسك على حبه للتفخيم غالبا ما يكون ساخطا على الذين يراءونه إذا وجد أنهم متملقون غير صادقين أما إذا لم يكن فى قيادته ومعاملاته ما يستحق الاعجاب فكن حياديا مرة وإيجابيا مرة أخرى وقدم نقدك له فى صورة رأى أو اقتراح واترك له حق الأخذ بهذا الرأى أو رفضه.

١٠- المدير المهمل:

ابذل فى عملك ما تراه من جهد معقول، وابذل هذا الجهد صادقا مخلصا وافهم اختصاصاتك ومسئولياتك جيدا من التوصيف المكتوب لوظيفتك ومن الممارسة الفعلية لدروك.. ولا تقلد رئيسك أو زملائك في إهمالهم أنهم مخطئون فى ذلك فكن أنت على صواب.

١١- المدير الثرثار:

استفد مما يحدثك فيه رئيسك انصت إليه جيدا كلما كان عندك وقت لذلك وحذار أن تظهر له أنك ضائق من حديثه غير مهتم بما يقول أو تبدى تبرمك أو رغبتك فى الافلات منه فإذا رأيت أنه طال الحديث واستغرق من وقتك ما سوف يؤخرك عن عملك فالأفضل أن تقاطعه بلباقة وأن يكون عذرك فى عدم الانتظار والاستماع إليه أن عملا هاما تريد إنجازه أو أنك بدأت عملا حين استدعاك لمكتبة وتود أن ترجع إليه حتى تنتهى منه.

١٢- المدير الودنى:

إن ذكر الحقيقة والصدق مع النفس قبل الغير هو خير طريق للتعامل مع الناس وإذا اعتقد عنك رئيسك أن عندك عيبا معيبا أو ظن بك ظن السوء بناء على وشاية نقلت إليه فستثبت له تصرفاتك وكفاءتك فى عملك وصدقك فيما تدلى له من بيانات عكس ما يظن وربما يدعوه ذلك الى إصلاح خطئه واحترامك وتقديرك واعطائك ما تستحق من جراء.

١٣ المدير الطيب الضعيف:

يجب عليك بذل الجهد الذى تراد مناسبا فى عملك واعتمد على نفسك ونمى قدراتك ومهاراتك بنفسك واكتشف مواطن الضعف فى رئيسك وفى زملائك - وهى غفلة الأول واستغلال الاخرين - وحاول أن تتجنبها فتتميز عليهم فليس أسمى من الصدق والاخلاص فى العمل حتى لو أهمل الاخرون أو تهربوا من اداء واجبهم.

١٤- المدير البيروقراطى:

واجبك فى التعامل مع رئيسك البيروقراطى أو الروتينى هو أن تتعرف أولا على مدى مناسبة تصرفه لنوع العمل المطلوب فاذا رأيت أنه غير مناسب أو أن قدرا من المرونة يجب أن يتوافر فى رئيسك حتى يواجه المواقف المتغيرة فقم بدراسة هذه المواقف وتفهم أبعادها ومتطلباتها وقدم لرئيسك المعلومات التى توضح ذلك وأعرض عليه اقتراحك واظهر له الفوائد العملية التى يمكن تحقيقها من اتباعه.

١٥- المدير المغير:

كن متفتح الذهن راغبا فى التغير عندما يكون مناسبا وتعلم من رئيسك المرونة وحسن التصرف فى المواقف المتغيرة المتنوعة وآدرس التغيير دراسة وافية وتعرف على مزاياه ومشكلاته وناقش رئيسك فيه فإن ذلك صقلا لمهارات وتنويعا لقدراتك واثراء لافكارك ومعلوماتك.

١٦ - المدير الضابط:

قدم لرئيسك الضابط ما يستحقه من احترام وتعاون معه واطع أوامره وأبدى استعدادك لامداده بالمعلومات اللازمة فى الوقت المناسب بالدقة الواجبة وأفهم نظرته للأمور واستفد من خبراته أنصت لرئيه.

الآن: عزيزي المدير إذا كنت مرؤوسا

فهل تعرف مديرك

تعالى معى إلى النموذج التالى الذى وضعه باس وافرليو بنيويورك.. وضع احد الحروف الابجدية.

ا. غالبا أن لم يكن دائما.

ب. غالبا إلى حد كبير.

ج. احياناً.

د. ربما.

هـ. أبداً

و. غير متأكد / لا أعرف.

١- أننى أشعر بارتياح لوجودى بجانبه. ( )

٢- يجعلنى اشعر واتصرف كقائد. ( )

٣- يكون راضى عندما احقق المعايير المتفق عليها للعمل الجيد. ( )

٤- يجعلنى أشعر باستعداد لتضحية مصالحى الشخصية مقابل مصلحة المجموع. ( )

٥- يجعلنى أشعر بأنه يمكننا أن نحقق أهدافنا بدونه إذا اضطررنا لذلك. ( )

---

(١) د. سيد الهوارى - المدير الفعال للقرن ٢١ - مكتبة عين شمس - القاهرة ص ٢٦٥ وما بعدها.

٦- اكسب نقط إضافية إذا قمت بعملى بشكل جيد. (   )

٧- يؤكد لى انه يمكننى ان احقق ما أرغبه فى مقابل مجهوداتى. (   )

٨- يجعلنى اذهب أبعد من مصالحى لتحقيق مصلحة الجماعة. (   )

٩- يأخذ الاقتراحات التى تقدمها المجموعة ويضعها موضع التنفيذ. (   )

١٠- يحاول معرفة ما أريد ويحاول مساعدتى للحصول عليه. (   )

١١- يمكنك الاعتماد عليه للتعبير عن تقديره عندما تؤدى عملا جيدا. (   )

١٢- يكسب الاحترام من كل الاشخاص. (   )

١٣- اننى أضع اقصى إمكانياتى وجهدى لتحقيق المهام نتيجة قيادته. (   )

١٤- من أجله فأنا أقل اهتماما بحاجاتى اللحظية من اهتمامى بتحقيق المجموعة لأهدافها. (   )

١٥- أنه يعطى اهتماما شخصيا لأولئك الاعضاء الذين يبدو أنهم منسيون. (   )

١٦- أنه يكسب احترامى بمساعدتى لتحقيق رغباتى.

١٧- أنه قدوة لى لكى اتبعه. (   )

١٨- أنه رمز النجاح والانجاز من وجهة نظرى. (   )

١٩- انه اعطانى وجهات نظر جديدة فى النظر إلى الاشياء التى كانت بالنسبة لى الغازا. (   )

٢٠- انه يلعب فى فريق جيدا. (   )

٢١- انه يتحدث كثيرا عن جوائز خاصة وترقيات للأداء الجيد. (   )

٢٢- انا مستعد للثقة فى قدرته وحكمه للتغلب على العقبات التى تواجهنى. (   )

٢٣- انه يجعلنى اركز على مصالحى الشخصية أكثر من مصلحة المجموع. (   )

٢٤- انه يجعلنى احقق انجازا أعلى مما كنت اتوقع أن انفذه. (   )

٢٥- انه سعيد بأن يجعلنى اقوم بمهمتى بنفس الطريقة التى أنفذها دائما. (   )

٢٦- إنه إلهاما بالنسبة لنا. (   )

٢٧- إنه يجعلنى فخور بالانتماء إليه. (   )

٢٨- إنه يخبرنى دائما بمستوى أدائى. (   )

٢٩- إن لديه موهبه خاصة فى معرفة ما هو المهم بالنسبة له لادخاله فى الاعتبار. (   )

٣٠- إن أراؤه اجبرتنى لإعادة التفكير فى بعض آرائى التى لم اشك فيها أبدا. (   )

٣١- إنه يوضح تماماً ما أتوقعه إذا ما كان أدائى مطابقا للمعايير المستهدفة. ( )

٣٢- إنه يشجعنى على التفكير فى المشكلات القديمة بطرق جديدة. ( )

٣٣- إنه شخص مشهور فى مجموعتنا. ( )

٣٤- إنه يشعرنى بأنه يمكننى أن أترقى إذا أديت العمل بشكل مرض (بضم الميم). ( )

٣٥- إنه يتأكد أن الثواب عن العمل الجيد من المرؤوسين لابد وأن يقدم بأسرع وقت. ( )

٣٦- إنه يشجع الناس على الاخلاص له. ( )

٣٧- إنه يزيد من تفاؤلى عن المستقبل. ( )

٣٨- إنه موجه ذاتيا. ( )

٣٩- إنه يلهم الناس بالأخلاص للمنظمة. ( )

٤٠- أنا أثق فيه تماماً. ( )

٤١- إنه يمتنعا برؤيته عما يمكن أن نحققه إذا عملنا سويا. ( )

٤٢- إنه يعامل كل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه. ( )

٤٣- إنه يقضى وقتا فى الحديث عن أهداف المنظمة. ( )

٤٤- إنه يرفع من وعيى عن الأهم دائما. ( )

٤٥- إنه يقبلنى كما أنا طالما أؤدى واجبى. ( )

٤٦- إنه بمثابة أب لى. ( )

٤٧- انى اقرر ما اريده وهو يوضح لى كيف احصل عليه. ( )

٤٨- إنه يضع معايير لى قابلة للتحقيق بسهولة. ( )

٤٩- إنه يشجعنى على التعبير عن ارائى وافكارى. ( )

٥٠- إنه يحفزنى لأن احقق اكثر مما كنت اتوقع ان انفذه شخصيا. ( )

٥١- انه يزيد من حماسى للنجاح. ( )

٥٢- عندما اشعر ان ذلك ضروريا فأننى اتفاوض معه عما يمكن ان اكسبه عندما احقق شيئا. ( )

٥٣- انه لا يسألنى اكثر مما هو ضرورى لتنفيذ العمل. ( )

٥٤- انه يتيح لى فرصة الاتصال بالآخرين. ( )

٥٥- انه يشجعنى أن استخدم وقتى بشكل قوى. ( )

٥٦- انه يميل إلى استخدام وقته فى اطفاء الحرائق. ( )

٥٧- إنه يخبرنى فقط بما يجب أن أعرفه لتنفيذ العمل. ( )

٥٨- إنه يعطى رؤيه أو تصورا عما يجب ان نفعله ثم يعتمد علينا لملء التفاصيل. ( )

٥٩- إنه يشجع على تفهم وجهات نظر الآخرين. ( )

٦٠- طالما أن الأشياء تجرى فى مجراها الطبيعى فإنه لا يحاول احداث أى تغيير. ( )

٦١- إنه يعطينى احساسا بالأهداف الكلية. ( )

٦٢- إنه يخبرنى بما يجب أن افعله إذا أرادأ ثابتى عن مجهوداتى. ( )

٦٣- إننى لا استطيع التوصل إلى أهدافنا بدونه. ( )

٦٤- إنه يعطينى ما أريد مقابل اظهارى الدعم له. ( )

٦٥- إنه له رؤية وتصور ينقلها لى دائما. ( )

٦٦- إنه يتأكد انه قد تم تحقيق حاجاتى ورغباتى. ( )

٦٧- إنه يجعل كل من حوله متحمسا حول المهام الموكلة لهم. ( )

٦٨- طالما كانت الطرق القديمة تعمل فهو راضى عن أدائى. ( )

٦٩- إننى أصمم سلوكى الشخصى على أساس نموذجه. ( )

٧٠- ليس هناك مشكلة فى أن أبدأ أى شئ من نفسى ولكنه هناك تماثل بين ما أتوقع أن أقوم به من مجهودات وبين ما يمكن أن أحصل عليه نتيجة تلك المجهودات. ( )

٧١- بدون رؤيته عما نراه أمامنا فإننا نجد صعوبة - إن لم يكن استحالة - فى تحقيقه. ( )

٧٢- إن الشخص الذى أصفه:

أ- رجل ( ) ب- أمرأة. ( )

٧٣- إن الشخص الذى أصفه:

- مشرف ( )

- مدير إدارة ( )

- رئيس قطاع أو مدير عام ( )

أعلى مما تقدم. (   )

٧٤- أننى أعرف الشخص الذى أتحدث عنه:

- اقل من ٣ شهور. (   )
- ٣-٦ شهور. (   )
- ٦-١٢ شهر (   )
- من سته - سنتين. (   )
- اكثر من سنتين. (   )

٧٥- يمكن تقدير الفعالية فى الوحدة التى أعمل بها على أنها ممتازة/ جيدة/ مقبولة. (   )

٧٦- مقارنة بكل الوحدات التى تعرفها فى حياتك كيف ترتب إدارتك. (   )

٧٧- إلى أى مدى ترى رئيسك فعالا فى تحقيق أهداف مرؤوسيه. (   )

٧٨- إلى أى مدى ترى رئيسك فعالا فى تحقيق أهداف المنظمة. (   )

٧٩- إلى أى مدى أنت راضى عن رئيسك. (   )

٨٠- إلى أى مدى أنت راضى عن أساليب القيادة المستخدمة من رئيسك. (   )

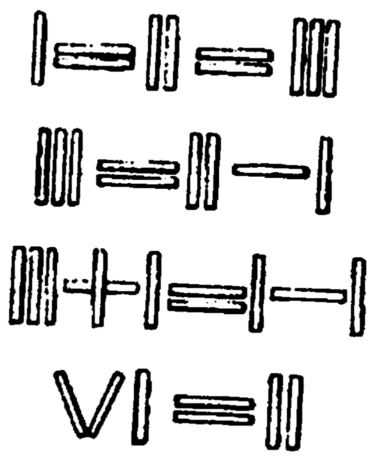
الحل

الاستشارة العقلية	الجاذبية الشخصية	الثواب الشرطى	الأهتمام الفردى	الإدارة بالاستثناء
٣٠	٦٨	٦٣	١٥	٦٩
٣٢	٤١	٢٧	١٠	٢٥
١٩	١٧	٦٥	١١	٦٢
	٤٠	٥٣	٣	٥٤
	٣٦	٢١	٦	٧١
	٣٧	٧	٤٣	٥٨
	١	٤٨	٥	
٧١	١٢			
	٣٧			
	٢٢			
	٥٠			
	٢٩			
	١٨			
	٦٦	**العمل الاضافى**	**القيادة الالهامية**	
	٤٢	٢٤	٣٦	
	٣٨	٥١	٣٧	
	٦٢	٥٢	٤٠	

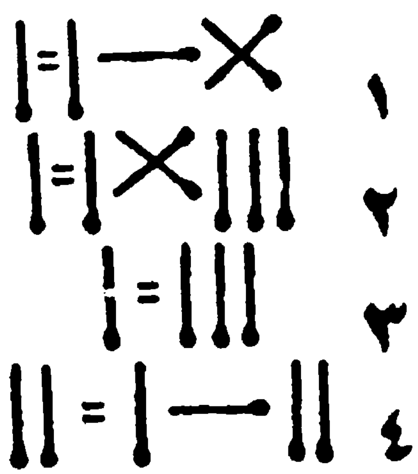
عزيزى المدير

تعالى بنا ننمى مهارتك الإبداعية

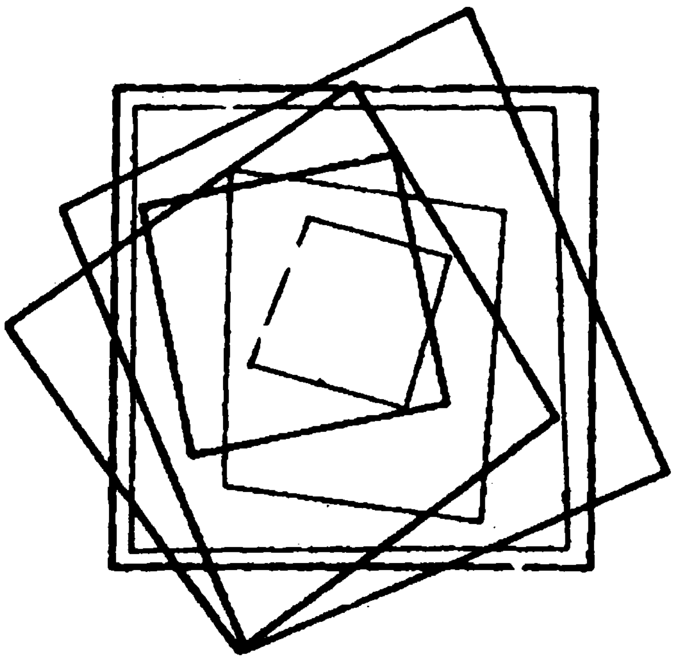
أوجد التساوى فى كل صف من صفوف عيدان الثقاب هذه، بمجرد تحريك عود ثقاب واحد فى كل مرة فقط!



هل تستطيع، بتحريك عود ثقاب واحد كل مرة، أن تحصل على أربع متساويات حسابية؟! .

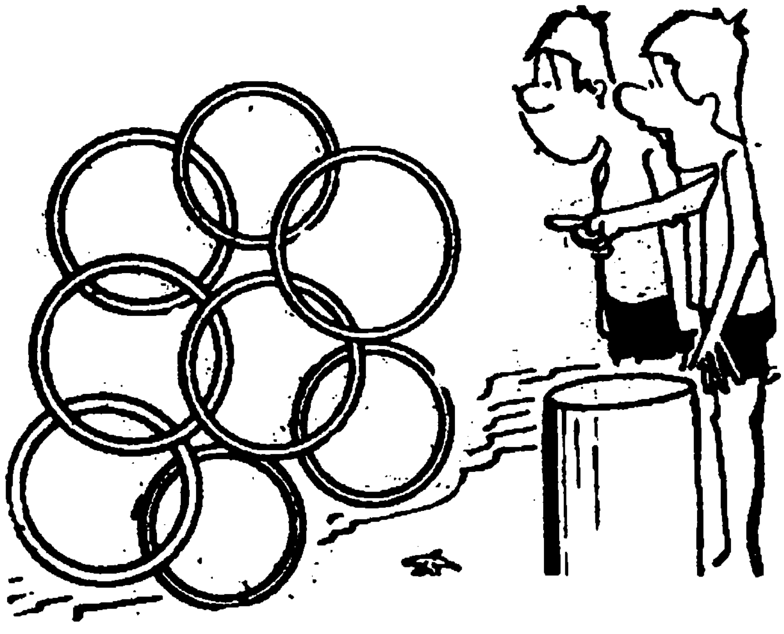


المرابعات المتشابكة



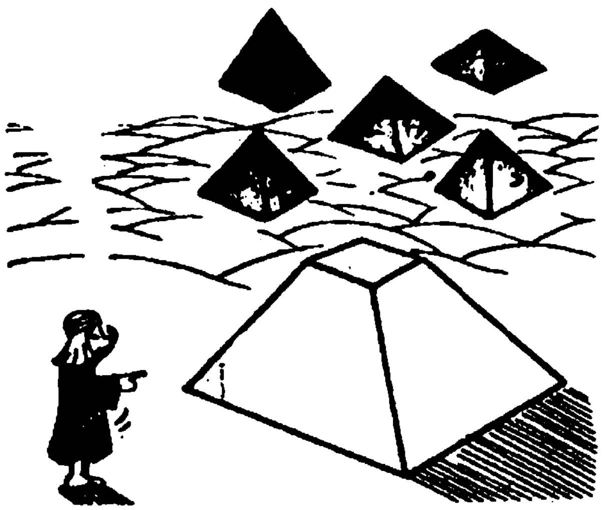
بين كل هذه المربعات المتشابكة، هناك مربعان فقط متساويان ومن حجم واحد. هل تستطيع معرفتهما؟

الاسطوانة والدواليب



كم دولابا يمكن أن يدخل فى الاسطوانة إلى اليمين

رأس الهرم



اتستطيع معرفة أى الرؤوس الخمسة هو رأس الهرم الظاهر فى الصورة؟

استقصاء

المدير المغامر[1]

أجب على الأسئلة الآتية بما ينطبق عليك بالضبط ... وربما لا تتوفر لديك كل البنود .. لا يوجد مدير مثالى.. كن واقعيا .. بعد حساب الدرجات ابحث عن نواحى التطوير.

العبارات	دائما ٥	كثيرا ٢	أحيانا ١	نادرا صفر
١- هل تضحى بالمكاسب العاجلة فى سبيل الوصول إلى أهداف بعيدة المدى؟				
٢- هل تصر على إنهاء عمل ما حتى فى ظروف محبطة؟				
٣- هل تطمئن إلى الطريقة التى تؤدى بها الاشياء وتعتقد أنها أفضل ما يمكن الوصول اليها؟				
٤- هل لديك طاقة كبيرة تفرغها إلى مجهودات منتجة؟				
٥- هل تستمر فى طريقتك رغم المقاومة والعقوبات؟				

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقريا - ص ٣٨ .

العبارات	دائما ٥	كثيرا ٢	أحيانا ١	نادرا صفر
٦- هل لديك القدرة على فحص أفكارك بموضوعية؟				
٧-هل عندك أتجاه قوى للمبادرة؟				
٨- هل يضايقك الوضع الثابت وترفض التقيد بالحدود والعقبات؟				
٩- هل لديك هوايات ومهارات واهتمامات متعددة؟				
١٠- هل تتفتح للخبرات الجديدة ولا تنتحل الاعذار لتفاديها؟				
١١- هل تشعر أن لديك أفاقا ومجالات لم تكتشفها بعد؟				
١٢- هل تنتقد نفسك أكثر ممايفعل الأخرين؟				
١٣- هل تخشى أن تسأل اسئلة تظهر جهلك بموضوع معين؟				
١٤-هل تحب المغامرات التى تتضمن مخاطرة محسوبة؟				

نادرا صفر	أحيانا ١	كثيرا ٢	دائما ٥	العبارات
				١٥- هل تشعر بعدم الراحة عندما تلتقى باشخاص أفضل منك فى المستوى الفكرى؟
				١٦- هل تعتقد - رغم الفشل المتكرر- أنه يمكنك الوصول لحل مشكلة ما؟
				١٧- هل لديك الثقة لمواجهة المشاكل واكتشاف الجديد وعمل أشياء جديدة؟
				١٨- هل لديك استعداد أن «تكافح» وحدك عند الضرورة؟
				١٩- هل تلجأ إلى لوم الأخرين عند الفشل فى تحقيق النتائج المطلوبة؟
				٢٠- هل تتنافس مع نفسك وليس مع الأخرين؟
				٢١- هل أنت شخص غير متسلط ؟
				٢٢- هل تشعر بالأحراج عندما يطلب منك التعبير عن ارائك؟
				٢٣- هل أنت منتج ومباشر مع لناس وتحترم حقوقهم؟
				٢٤- هل ترغب فى أن تتفحص الأمور من وجهات نظر أخرى؟

العبارات	دائما ٥	كثيرا ٢	أحيانا ١	نادرا صفر
٢٥- هل تعرف كيف تمد الآخرين بالتشجيع والألهام؟				
٢٦- هل تنتبه لوجهات النظر الجديدة وتعلم أن حل المشكلات يتوقف على الزوايا التى تنظر إليها منها؟				
٢٧- هل لديك استعداد للانصات لكل المقترحات ثم تحكم نفسك؟				
٢٨- هل لديك مشاكل وأعباء أكثر مما يتسع وقتك؟				
٢٩- هل تشعر بالضيق إذا سبقك غيرك للوصول إلى أفكار أو حلول جديدة؟				

مفتاح الحل

١٢٠ : ٨٠	مغامر ممتاز
٨٠ : ٥٤	لديك امكانيات المغامرة
٥٣ : ٢٠	تفهم ما ينبغى عمله
صفر : ١٩	تنحى عن وظيفتك فوراً

أيها المدير
اعرف شخصيتك (١)

(١) اجب عن الأسئلة الآتية بوضع علامة (√) أو علامة (×)

(٢) راعى أن نتيجة الاختبار تتوقف على درجة الصدق مع النفس

(٣) ليس هناك وقت محدد للاجابة ولكن يفضل الاجابة السريعة.

(٤) ليس هناك اجابة سريعة وأخرى خطأ، وإنما يظهر الاختبار السمات الاساسية للشخصية.

السؤال	√	×
١- أقول دائما «نعم» فى حين كنت أود أن أقول «لا». ٢- أدافع عن حقوقى دون أن اهضم حقوق الآخرين.		
٣- افضل أن اخفى ما أفكر فيه، أو أشعر به حين لا أعرف الشخص الذى أمامى.		
٤- اعتقد باننى أحب السيطرة والسلطة والتصميم		
٥- من الافضل للانسان أن يصل إلى تحقيق مآربه باستخدام شخص آخر وليس بطريق مباشر.		
٦- لا أخاف من انتقاد الاخرين، أو أن افصح لهم عن رأى فيهم.		
٧- لا أرفض المهام التى توكل إلى وان لم تكن فى اختصاصى.		
٨- لا أخاف أن اعطى رأيى حتى أمام أولئك الذين اعرف أنهم يعادوننى.		

(١) هذا الاختبار مقتبس من ناصر محمد العديلى - إدارة السلوك التنظيمى - الطبعة الأولى - الرياض - ١٩٩٣ - ص ٦١ وما بعدها.

×	✓	السؤال
		٩- أفضل الصمت حين تكون هناك مناقشة إلى أن اعرف مجراهاه وتطورها.
		١٠- يتهمنى البعض ان ذهنى متناقض.
		١١- اجد صعوبة فى الانصالات للاخرين
		١٢- اسعى دائما إلى أن احصل على اخر الاسرار. وهذا يساعدنى كثيرا فى حياتى.
		١٣- يعتبرنى الناس ثعلبا وخبيثا فى علاقاتى.
		١٤- افضل أن تكون بينى وبين الاخرين علاقات ثقة متبادلة وليس علاقات مبنية على الحسابات.
		١٥- أفضل عدم طلب مساعدة زملائى لاننى اخاف أن يظنوا اننى غير كفء.
		١٦- أنا خجول واشعر أننى غير قادر على الفعل عندما أقوم بالعمل للمرة الأولى.
		١٧- يقال أننى بسيط ودروويش. وهذا يغضبنى ويضحك الناس.
		١٨- اشعر بالراحة عندما اكون مع الاخرين وجها لوجه.
		١٩- أمثل دائما على الأخرين.
		٢٠- أنا أكثر الكلام واقاطع الاخرين فى حديثهم دون أن أشعر بذلك.

السؤال	√	×
٢١- أنا طموح ومستعد للقيام بكل شئ من أجل الوصول إلى هدفى.		
٢٢- لدى حاسة تقول لى من يجب أن أرى وفى أى وقت. حتى أنجح.		
٢٣- فى حالة عدم الاتفاق مع الشخص الأخر أميل الى البحث عن تسوية على اساس المصالح المتبادلة.		
٢٤- أفضل العب بأوراق مكشوفة مع الآخرين.		
٢٥- أميل إلى تأجيل ما يجب أن أفعله.		
٢٦- غالبا ما اترك مشاريعى قبل انجازها. بشكل عام اقدم نفسى إلى الآخرين مثلما أن عليه دون أن أغير شخصيتى.		
٢٧- ليس من السهل تخجيلى.		
٢٨- اسهل طريقة للسيطرة هى تخويف الآخرين.		
٢٩- حين ينال من أحد أعرف كيف انتقم ومتى.		
٣٠- أفضل طريقة لانتقاد أحد الاشخاص هو اتهامه بمخالفة مبادئه. وفى هذه الحالة تجده يتفق معك.		
٣١- اعرف كيف استفيد من الوضع القائم. واعرف كيف ادبر أمورى.		
٣٢- قادر على أن ابقى بدون تزييف. وأن اجعل الآخرين يقبلوننى كما أنا.		

×	√	الســــــــــؤال
		٣٣- عندما لا اكون متفقا على شئ اجرؤ على أن أقول ذلك.
		٣٤- أحاول أن لا أضع الاخرين فى موقف حرج.
		٣٥- لدى صعوبة فى الوقوف مع طرف او فى الاختيار.
		٣٦- لا أحب أن اكون وحيد الرأى عندما اكون مع جماعة من الناس.
		٣٧- لا أخاف أن اتحدث أمام الجمهور.
		٣٨- اعتقد أن الحياة هى علاقات قوة وصراع.
		٣٩- لا أخاف من التحدى الخطير ومن المخاطرة.
		٤٠- اعتقد أن اثارة الصراعات افضل طريقة لحل المشكلات.
		٤١- اعتقد أن التظاهر بالاخلاص أفضل وسيلة لكسب ثقة الأخرين.
		٤٢- اعرف كيف انصت إلى الاخرين وان لا اقاطعهم حين يتحدثون.
		٤٣- اسير فى المشاريع التى أود انجازها حتى النهاية ٠ لا أحب تأجيل المشاريع.
		٤٤- لا أخاف من الافصاح عن مشاعرى كما احسها.
		٤٥- اعرف كيف اجعل الاخرين يومنون بافكارى.

×	√	السؤال
		٤٦- مدح الاخرين افضل طريقة للوصول إلى اهدافى.
		٤٧- لدى صعوبة فى احترام الوقت المتاح لى للكلام.
		٤٨- أننى ناجح فى التحكم المر.
		٤٩- اننى خدوم، طيب المعشر، حتى أن ذلك يدفع الاخرين إلى استغلالى.
		٥٠- أفضل أن اراقب لا أن اشارك.
		٥١- أفضل أن اكون وراء الكواليس، لا أن أكون فى الواجهة.
		٥٢- لا اعتقد أن التلاعب واحتواء الاخرين افضل الحلول وانجحها.
		٥٣- على الشخص أن لا يعلن بسرعة عن مقاصده لان هذا من قلة الأدب.
		٥٤- غالبا ما اصدم الناس بافكارى.
		٥٥- افضل أن اكون ذنبا، لا أن اكون نعجة.
		٥٦- التلاعب بالاخرين افضل وسيلة عملية للحصول على ما نريد.
		٥٧- اعرف غالبا كيف احتج، وبدون عدوانية مفرطة.
		٥٨- اعتقد أن المشكلات غير قابلة للحل بدون البحث عن اسبابها.

والآن لاحظ أن:

(١) كل سؤال من تلك الاسئلة يعكس موقفا محددا من اربعة مواقف: مواقف سلبية. العدوانية. الشطارة. الاعتداد.

(٢) جمعت الاسئلة المشار إليها بالارقام فى جدول من اربعة اعمدة يعكس كل منها نموذجا للشخصية. فانظر للاجوبة التى اجبت عليها بـ (نعم) وضع علامة إلى جانب ارقامها فى الجداول الاربعة. وأن مجموع هذه العلامات هو الذى سيحدد شخصيتك. وكلما كان المجموع عاليا فى احد هذه الجداول كانت شخصيتك اقرب إلى الموقف المحدد الذى يعبر عن الجدول.

★ السلبية:

إذا كانت اجابتك بنعم هى المرتفعة فى السلبية فإن عندك ميلا إلى التهرب أكثر من ميلك إلى مواجهة الاخرين.

ويمكن أن يأخذ هذا التهرب اشكالا مختلفة، أما الافراط في اللطف وروح المصلحة (السؤال ٧، ٥٠) والميل إلى التسكع وتأجيل المشاريع. أو إلى فقدان القدرة على القرار (السؤال ٢٥ ، ٢٦، ٣٦، ٥٩). والخوف المرضى من اعطاء احكام حول الآخرين (السؤال ١٥، ١٦، ٣٥، ٣٧، ٦٠). والخوف من وضع نفسك فى المقدمة في تحمل المسئولية (السؤال ٥١، ٥٢). والغضب إذ من الممكن أن يغضب الانسان لعجزه من حل مشكلة ما (السؤال ١٧).

ومن مساوئ هذا الموقف انه لا يدفع الاخرين إلى احترامك، ولا يجعلك أنت نفسك تحترم شخصيتك، وهو يخلق لدى الشخص شعورا بالمرارة تجاه الذات وتجاه الاخرين، كما يورث شعورا بكون الانسان مستغلا من قبل الآخرين.

- **العدوانية:**

أما إذا كانت اجاباتك مرتفعة فى جدول العدوانية فإن الغرور يدفعك إلى أن تكون الرجل الذى لديه الكلمة الأخيرة، والذى يجب أن يعلو صوته عن صوت الآخرين.

ولهذا الموقف اشكال مختلفة ايضا، فمن الممكن السيطرة على الاخرين أو تخويفهم أو تسبيب الضرر لهم (الاسئلة ٤، ٢٩). أو محاولة النجاح والفوز بأى ثمن (السؤال ٢١، ٣٩، ٥٦). واحتكار الكلام (السؤال ١١، ٢٠، ٤٨). ومعارضة أو صدم الاخرين بقصد اللذة (السؤال ١٠، ٥٥). ونقد الاخرين والاستهزاء بهم وتحقيرهم (السؤال ٦، ٤٩). وعدم الخجل من أى شئ (السؤال ٣٠). والمخاطرات المفرطة (السؤال ٤٠).

وهذا السلوك بالضرورة ردات فعل عدوانية لدى الاخرين تجاهك أو حقدهم عليك وهو يجعلك بائسا غير سعيد لأن يخلق الشعور بأنك غير محبوب.

■ الشطارة:

وحين تكون اجابتك مرتفعة فى جدول الشطارة، فأنت تفضل الاساليب الملتوية والعمل وراء الكواليس، وانت تتهرب من المشكلات بدلا من ان تقول رايك بصراحة.

ولديك حديث خاص بكل واحد تتحدث إليه، فأنت تحب ان تحتكر اخر الاخبار والاسرار وتحتفظ بالتفاصيل التى يجهلها الآخرون.

وإذا قال لك احدهم أن الطقس جميل... اليس كذلك؟ أخذت تفكر فيما يمكن أن يختفى وراء تلك العبارة من مقاصد وأهداف كامنة.

هنالك أوجه متعددة فى هذا الموقف، قد تكون ظاهرة أكثر لدى البعض،أو لدى البعض الأخر. ومنها أن تجعل الاخرون يفعلون ما تريد، حتى لو اضطررت إلى خداعهم واشعارهم بعقدة الذنب (السؤال ١٣، ٣٢، ٤١، ٤٢، ٤٦، ٤٧، ٥٧).ومنها أن تكون لديك نفسية متآمرة تطلب معرفة كل شئ، والتعرف على كل الناس، والتلاعب بكل القواعد المرعبة (السؤال ١٢، ٢٢، ٣٢) ومنها اخيراأن تكون ممثلا فى شخصيتك (السؤال ١٩).

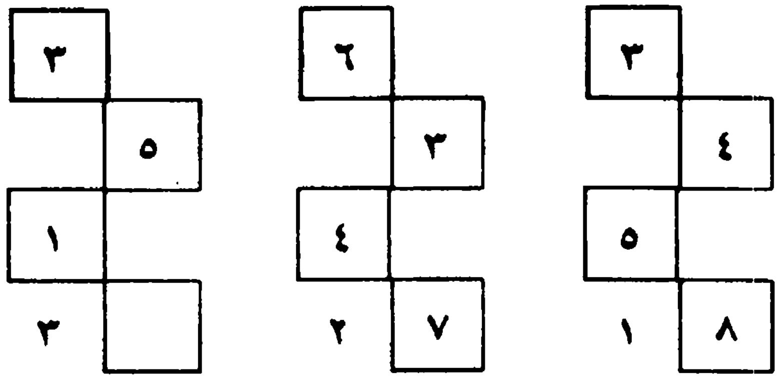
أن الامر السيئ فى موقف التلاعب مع الاخرين واحتواءهم هو انك تفقد ثقة الاخرين بك نهائيا عندما يكتشفون اسلوب المناورات هذا.

■ الاعتداد

وتبقى اجابتك بنعم إذا كانت مرتفعة فى الجدول الرابع (الاعتداد) فإنك هنا تدافع عن حقوقك دون أن تعتدى على الآخرين. وانت تبنى علاقاتك مع الاخرين على أساس الثقة المتبادلة والصراحة (السؤال ١٤، ٥٣، ٢٤). كما تعرف كيف تنصت إلى الآخرين وتأخذ بالاعتبار وجهات نظرهم (السؤال ٢٣، ٤٣). وهذا لا يمنعك من أن تؤكد ذاتك بثقة مضمنة، وان تتمسك بارائك وبقراراتك بصلابة (السؤل ٢، ٨، ١٨، ٣٤، ٣٨، ٤٤، ٥٨).

هذا الموقف الافضل، وهو يتيح لك أن تصل إلى اهدافك فى عدد معقول من الحالات دون أن تثير نقمة الآخرين عليك، بل انك تحظى بتقديرهم.

المربعات والأرقام



أى عدد يمكن تسجيله فى الربع الفارغ الأخير فى الشكل الثالث؟

استقصاء

المدير الفالح...!!

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على كيفية ممارستك لتفويض السلطة لمرؤوسيك فى منظمتك أو قطاعك أو إدارتك أو قسمك.

إقرأ كل عبارة جيدا ثم ضع دائرة حول الرقم الذى يعكس الدرجة التى تصفك العبارة بها.

نتيجة هذا الاستقصاء خاصة بك أنت، وهى وسيلة عملية لكى تتعرف على نقاط القوة والضعف، وطرق وأساليب التحسين والتطوير.

العبارات	موافق بشدة				
١- الاعمال التى أفوضها لا تؤدى كما أريد.	٥	٤	٣	٢	١
٢- ليس لدى وقت لامارس التفويض كما ينبغى	٥	٤	٣	٢	١
٣- أراجع العمل بدون إشعار المرؤوسين حتى أتمكن من تصحيح الاخطاء قبل أن تسبب لى كثيرا من المشاكل.	٥	٤	٣	٢	١
٤- عند إعطاء تعليمات واضحة ثم لا يؤدى العمل كما ينبغى فإن هذا يغضبنى.	٥	٤	٣	٢	١
٥- إن المرؤوسين معى ينقصهم ما لدى من التزام لذلك فإن ما أفوضه من أعمال لا يؤدى بنفس الجودة التى أؤديه بها	٥	٤	٣	٢	١

• د. محمود السيد

العبارات	موافق بشدة				
٦- أنا استطيع أداء العمل فى قسمى بجودة أعلى من العاملين معى.	5	٤	٣	٢	١
٧- إذا لم يؤد الموظف العمل الذى أفوضه له كما ينبغى فإننى سأكون عرضة للنقد الشديد	5	٤	٣	٢	١
٨- إذا قمت بتفويض كل ما أستطيع أن افوضه فإن وظيفتى تكون أقل متعة.	5	٤	٣	٢	١
٩- أنا غالبا ما أعيد أداء ما أفوضه من أعمال	5	٤	٣	٢	١
١٠- أنا أمارس التفويض بوضوح ودقة شارحا كيفية أداء العمل.	5	٤	٣	٢	١
١١- عندما أفوض افقد السيطرة على الأمور	5	٤	٣	٢	١
١٢- يمكننى أن أمارس مزيدا من التفويض إذا كان العاملون معى أكثر خبرة.	5	٤	٣	٢	١
١٣- أنا أفوض الأعمال الروتينية واحتفظ لنفسى بالاعمال غير الروتينية	5	٤	٣	٢	١
١٤- يتوقع رئيسى أن أكون قريبا جدا من كل تفاصيل العمل.	5	٤	٣	٢	١

العبارات	موافق بشدة				
١٥- لم يثبت لدى أن التفويض يوفر الوقت.	٥	٤	٣	٢	١
١٦- اشجع العمل الإضافى (خارج الدوام)	٥	٤	٣	٢	١
١٧- هناك إحتمال أن أغرق فى تفاصيل العمل	٥	٤	٣	٢	١
١٨- لا أؤمن بالتدريب كوسيلة لتنمية معارف ومهارات المرؤوسين والتأثير على إتجاهاتهم وسلوكهم	٥	٤	٣	٢	١
١٩- لا أفوض فى الاعتمادات المالية.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠- لا أميل إلى التفويض إلا فى حالة غيابى	٥	٤	٣	٢	١
٢١- أقوم شخصيا بالتأكيد من كافة مخرجات المجموعة	٥	٤	٣	٢	١

مفتاح الحل

استقصاء المدير الفالح

الدرجة	النتيجة
١٠٥ - ٨٤	لم تستع الاستفادة من قدرات مرؤوسيك
٨٣-٦٣	فى إستطاعتك ان تحسن من ممارستك للتفويض بدرجة كبيرة
٦٢-٤٢	لا يزال هناك مجال قليل لتحسين ممارستك للتفويض
٤١-٢١	انت مفوض فعال .. أو إنك جملت إجابتك

تمرين
الميزان
فى مهارات المدير لتقويم أداء المرؤوسين (*)

■ بصفتك مسئولا عن ثمانية رؤساء أقسام، يعملون تحت رئاستك المباشرة، عليك أن تقوم بتقويم أداء هؤلاء المرؤوسين، مع مراعاة ما يلى:

- أن ما ستقرره عند تقويمك لأداء مرؤوسيك، يمثل قاعدة أو سابقة ترسيها فى أدارتك قد يعتد بها فى المستقبل.

- إنك المسئول الوحيد عن تقويم أداء مرؤوسيك المباشرين، ولذلك فإن لك كامل الحرية فى تحديد نسبة التقييم التى تراها مناسبة لكل مرؤوس.

■ وفيما يلى إطار عام، يصف حالة وظروف أداء وأوضاع كل مرؤوس من هؤلاء المرؤوسين، أقرأها بهدوء وعلى انفراد، لكى تقرر ما تراه مناسبا بشأن كل منهم.

(*) المؤسسة العربية للاستشارات والتنمية.

إطار عام بحالة وظروف أداء وأوضاع مرؤوسيك

★ **محمود على :** | % |

على الرغم من انه فى حدود علمك، بأن محمود على يزاول وظيفته الاشرافية بمستوى جيد. إلا انه يأخذ راى الآخرين فى ادائه (زملائه من رؤساء الاقسام. والعاملين تحت إشرافه) اتضح انهم لا يشاركونك الراى، ويعتقدون بأنه مشرف غير فعال، ومع ذلك فأنت تعلم أن محمود يعمل مع مجموعة من المرؤوسين الذين يضعف الإشراف عليهم لأن مستوى مهاراتهم فى العمل ضعيف، كما أن ظروف العمل البيئية التى تعمل المجموعة فى ظلها تعد غير مريحة، حيث تتصف بالضوضاء وعدم النظافة.

وبصفة عامة فإنك ترى انه فى حالة فقدانك لمحمود على، سيكون من الصعب احلال آخر محله.

★ **على درويش :** | % |

يعيش على درويش صدقة حياة غير منتظمة، فهو أعزب لم يتزوج بعد، الأمر الذى كثيرا ما يؤثر على مستوى أدائه، ويعوق قيامه بمهام وظيفته.

وباختصار فإنك تشعر بأن أدائه كمشرف أقل كثيرا من المفروض، وأن بعض حماقاته تعد معروفة جيدا للعديد من زملائه رؤساء الاقسام. والعاملين تحت رئاسته.

★ **حازم الصيرفى :** | % |

على الرغم من أنك تعتبر حازم الصيرفى واحدا من أحسن رؤساء الاقسام العاملين تحت إشرافك، فإنه من الواضح أن هناك آخرون يعتقدون بأنه مشرف غير كفء وغير فعال.

ويتميز أداء حازم بالجودة العالية، إلا انه إنسان مترف ومرهف الحس، ولا يعمل إلا إذا كانت معنوياته مرتفعة، كما لا يمارس إلا الاعمال التى يرى فيها نفسه ويحقق فيها ذاته، بالاضافة إلى أنه إنسان ثرى ومتزوج من سيدة على درجة كبيرة جدا من الثراء، ولذلك فهو فى حدود علمك غير محتاج ماليا وليس فى حاجة إلى الوظيفة.

★ أحمد ناصر : [%]

من واقع علاقتك الشخصية أحمد ناصر، علمت انه فى غاية الحاجة المالية، نظرا لبعض المشكلات الشخصية التى يواجهها، ولقد حدثك بعض زملائه عن حاجته إلى درجة عالية فى التقييم حتى يتسنى له الترقى لوظيفة أعلى ينتظرها سيؤدى راتبها إلى تحسين حالته المالية.

وعلى الرغم من اعتقادك بأن أحمد يعد من رؤساء الفعالين، إلا أن بعض زملائه من رؤساء الاقسام كثيرا ما يلجأون إليك للشكوى من تصرفاتك، كما أنك سمعتهم أكثر من مرة يسخرون من قدراته كرئيس قسم.

★ هناء السعداوى : [%]

أظهر هناء السعدواى نجاحا ملحوظا، فى قيامها بمهام وظيفتها حتى الآن، حيث أنها لم يمض على تعيينها رئيسا للقسم الذى يشرف عليها إلا سنة واحدة.

ولقد تعجبت كثيرا عندما علمت أنها تعمل مع مجموعة غيرمؤهلة بالقدر الكاف من العاملين، كما أن مهاراتها فى العمل منخفضة، ومع ذلك فإن القسم الذى ترأسه قد حقق أهدافه المقررة.

ومن خلال تعاملك مع هناء علمت أنها يحتاج إلى زيادة فى الأجر لزيادة أعبائه العائلية، كما أنها تحظى بتقدير زملائها من رؤساء الاقسام لادائها المرتفع.

★ ماجد الطنبولى : | % |

يعد ماجد من المرؤوسين الذين يسعدك دائما أن تجلس وتتحدث معهم، كما أنه يحظى بدرجة قبول عالية من جانب زملائه رؤساء الاقسام، حيث يعتبرونه انسانا ظريفا واجتماعيا.

ويعد أداء ماجد ممتازا، الأمر الذى أدهش الكثيرون حيث أن اهتمامه ضعيف دائما سواء بالزيادة فى الأجر أو حتى الترقية.

★ أحمد صالح : | % |

على الرغم أن معلوماتك عن أحمد كان دائما أنه غير قادر على التصرف، إلا أنه عند اخذ رأى الآخرين فى أدائه كرئيس قسم، اتضح لك أنه محل تقدير الغالبية.

ولقد تمثلت خبرتك فى التعامل معه، فى أنه منفذ للتعليمات بالدرجة الأولى، ولا يستطيع أن يتحرك خطوة إلا بالعرض عليك وطلب توجيهاتك وتعليماتك الأمر الذى يجعلك دائما مطمئنا على العمل فى قسمه.

★ شوقى غنيم : | % |

نظرا لعلاقتك الحميمة مع شوقى، فأنت تعلم عنه أنه من النوع الذى يبدد أمواله بحماقة، كما أن القسم الذى يرأسه يعد من أصغر الأقسام بإدارتك، حيث أن حجم العمل به قليل، كما أن طبيعة العمل فيه سهلة وبسيطة وذلك بالمقارنة بالأقسام الأخرى.

وباختصار فإنك تشعر بأن شوقى لا يؤدى وظيفته على وجه مرضى، وعلى الرغم من ذلك فإن عددا من زملائه يعتبرونه من أفضل رؤساء الأقسام بالشركة.

للأذكياء فقط

خمسة من المديرين اسماؤهم:

أ- حازم/ إبراهيم / سعيد/ محمود / على

ب- لدى كل منهم حساب بالبنوك الآتية مرتبة ابجديا

التميز - الوطن - النيوع - الكويت - السعودية

ج- أرقام حسابتهم مرتبة تصاعديا هى:

٦٥٤٣٢، ١٧٩٩٣٥١، ٤٢١٩٥٣٠، ١٠٤٢٥٣٨، ٤٢٩١١٧٨٦ .

د- الحسابات بالدولار مرتبة تنازليا كالآتى:

١٫٣٤٧، ٥٥٠، ٢٢١، ١٠٥، ٢٥ .

هـ- يشغل أصحاب هذه الحسابات المهن التالية بدون ترتيب مدير إنتا، مدير أفراد، مدير مشتريات، مدير مالى، مدير تسويق.

فهل تستطيع أن تحدد لنا اسم كل مدير واسم البنك الذى يتعامل معه ورقم الحساب الخاص به والوظيفة التى يشغلها.

هناك (١٢) قائدا فى الشبكة الإدارية التالية:

ثانيـــاً:

المديـــرالقائـــد

قبل أن تبدأ عزيزى المدير
اقرأ ميلا القصة [١]

أسند الراعى ظهره إلى جذر صخرة كبيرة، وضم عصاه الطويلة بكلتى يديه. ثم أغرق مليا فى أفكاره حتى لاح الوجوم على ملامح وجهه. وبعد حين التفت إلى غلامه الجالس أزاءه وقال:

- سمعت أن كبيرة أغنامنا قد اعتزلت إدرار اللبن وتفرغت لكتابة مذكراتها، وإرشاد الأغنام إلى سبل الحكمة والرشاد!!

- كذلك فعلت.

- إذن، إذهب واستدعها إلى مجلسنا؛ نشاورها فى الحال التى نحن عليها.

وما هى إلا ساعة، حتى لاحت الغنمة الكبيرة تمشى بخطى وئيدة متهملة، فلما بلغت مجلس الراعى وألقت السلام، قال لها بصوت مهموم مغموم كأنه النشيج.

- ضمرت ضروعكم أيتها الأغنام، وغدا لبنكم نزراً يسيرا، وضوت أجسادكم، وبرزت عظام نحوركم.

واطرق لحظة، ثم أردف حزينا:

- كل شئ فى اضمحلال وقلة. إلا ثغاؤكم ففى ازدياد.

قالت الغنمة الكبيرة بثقة الحكيم وجراته:

---

(١) د. محمد قاسم القريوتى- دورة تدريبية عن المهارات الأساسية للقيادة لقيادتى شركة الاتصالات الإدارية.

- هذا ذنب الراعى وليس ذنب الأغنام.

فز الراعى واقفا كأنما لدغته افعى، اتكأ بيمينه على عصاه ووضع يده الأخرى على راس غلامه وقال:

لكن غنمات جارنا الراعى ذات ضروع منتفخة ادواج عازف المزمار ذى الانبوبتين، وهى مدرار كأنها تنتج من بئر لا ينضب، واجسادها سمينة فهى كالعجول، وصوفها كثير كثيف.

- فقالت الغنمة الكبيرة بنفس اللهجة الواثقة الهادئة:

- الذنب فى حالنا ذنب الراعى.. فالعشب شحيح والماء مفقود. ومعنويات الأغنام لا تساعدها على السمنة والإدرار.

صرخ الراعى باستهجان امتزج بالغضب:

- إنى لأصحو الفجر لأجلكم، ارتع بكم فى المراعى، وارفقكم فى البحث عن الكلأ والماء، أراقب كل غنمة منكم، واهش عليها بعصاى كى لا تبتعد عن القطيع، ولكم دخلت معارك رابحة من الذئاب التى تحاول الاقتراب منكم، ولكم قطعت من الحشائش بيدى لأطعمكم.. فهل لى ذنب بعد ذلك؟

قالت الغنمة الكبيرة بلهجة فيها كثيرة من التحسر:

- أجل، انك راع يفتقد إلى الرؤية، ويبدد وقته فى مراقبة الغنم، ومقارعة الذئاب، وقطع الحشائش، واعادة الاغنام القاصية.

استغرب الراعى من هذا الجواب، وقال باستنكار:

- وما كان على أن أفعل؟

هزت الغنمة رأسها وأجابت برفق:

- عليك أن تقف فوق هذه الصخرة التى كنت تسند ظهرك اليها، ثم تنتظر إلى بعيد، فتحدد المراعى التى يمكننا أن نرتع فيها غدا، ثم بعد غد، ثم بعده. وتختار اخصبها عشبا واغزرها ماء.. وتفكر فى استرتيجيات منافسيك من الرعاة، وتضع التصورات لكيفة مواجهتها، وتوجهنا إلى المروج فنذهب. ولا تقتصر على السير فى الاتجاه الذى نسير فيه. وعليك ان تحدثنا عن تلك المروج الخضراء اليانعة الريانة، لترفع لدينا الروح المعنوية الغنمية.

ثم تنهدت كأنها تعبت، واستطردت

- وعليك أن تترك بعد ذلك أمر حراسة الغنم لغلامك وأمر اكل العشب لكل غنمة بذاتها، وأمر إعادة الأغنام القاصية لى.

وتنهدت مرة أخرى، وقالت بصوت أعلى وأكثر حسما:

- إنه لا يفلح راع يفتقد إلى الرؤية.

وهنا، أشار الراعى لغلامه ليتولى حراسة الأغنام، وقال للغنمة الكبيرة:

- راقبى انتظام الصفوف، وعلمى كل غنمة أن تأكل بذاتها.

ثم صعد لأعلى الصخرة. فرأى راعيا آخر واقفا ينظر من على صخرة غير بعيدة، ورأى من المراعى الخضراء، ما لم يكن قد راى من قبل.. فأشار للغنمات أن تسير فى اتجاهه.

عندها ابتسمت الغنمة الكبيرة وقالت له:

- حاول أن تنظر أيضا إلى أبعد مما يراه بصرك.

هز الراعى رأسه وعاد ينظر إلى بعيد، فعادت الغنمة الكبيرة وقالت:

- لا تنس أن تشرك الأغنام فى فهم الرؤية التى ترى.

أسئلة:

- ما مغزى هذه القصة؟
- ما هى مهمات القائد؟
- ما هى مهمات المدير؟
- هل تذكرك هذه القصة بخبرة عشتها؟

مفاهيم عامة

قبل أن نسترسل فى الحديث عن القيادة نلفت النظر إلى أننا سوف نركز فى حديثنا هنا على العلاقة بين القائد والتابعين على أن نبدأ ولا بالإشارة إلى بعض المفاهيم التى سوف يتناولها حديثنا عن القيادة والتى منها:

(أ) القائد:

● القائد هو ذلك الشخص الذى يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم وتتمثل هذه السمات فيما يلى:

- القدرة على التمييز
- القدرة على المبادرة.
- الاستقامة
- نفاذ البصيرة
- الفاعلية
- الاقدام
- القدرة على الحسم
- ثبات المشاعر
- الطموح
- يمكن الوثوق به
- الموضوعية
- متعاون مع الآخرين
- المهارة فى العلاقات الإنسانية
- يكرس نفسه للعمل.
- الجرأة
- المغامرة.

وقد ينظر البعض إلى القائد من زاوية الوظائف التى يمارسها.

- **فيصف القائد الرمزى** بأنه القائد ذو المكانة الاجتماعية دون القوة.
- **ويصف القائد الإدارى** بأنه القائد الذى يمكنه إنجاز الأعمال.
- **ويصف القائد الخبير** بأنه القائد ذو الصفات والقدرات الخاصة أما
- **القائد الأسطورى** فهو القائد الذى يملك قوة خارقة عن قوة البشر.

(ب) القيادة:

أن تعريف القيادة يعتمد على الزاوية التى يتم التركيز عليها

- **فالاهتمام بعملية التأثير** يؤدى إلى تعريف القيادة على أنها تلك «القدرة على التأثير فى الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع».

وبالتالى تكون القيادة هنا هى محصلة التفاعل بين سمات القائد والاتباع وخصائص المهمة أى أن القيادة يعبر عنها بالمعادلة التالية:

القيادة - قائد + جماعة + أهداف + تأثير

- **أما إذا نظرنا للقيادة من زاوية الاختيار** فإننا نعرف القيادة على أنها النتيجة التى نتوصل إليها من تطبيق الاختيارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها فى القيادة.

- **وإذا نظرنا إلى القيادة من زاوية السمات** فإننا نعرف القيادة على أنها ائتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف.

- **أما إذا نظرنا إليها من زاوية التابعين** فيمكن القول أن القيادة هى «فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة.

هذا ويلاحظ أنه على الرغم من تعدد التعاريف واختلافها فى بعض التفاصيل إلا أنها تتفق جميعا فى محتواها ومضمونها حيث تؤكد على جانب واحد هو جانب الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم راغبين نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

(ج) الوظيفة القيادية:

تتكون الوظيفة القيادية من العناصر التالية:

١- تفسير وإعلان المواقف التى تواجهها الجماعة.

٢- تعيين النواحى الجيدة والسيئة فى كل موقف.

٣- توجيه الجماعة نحو الأعمال الجيدة وتحذيرها من الوقوع فى الأعمال السيئة.

٤- تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير.

٥- العمل على الوصول للأهداف النهائية للقائد.

٦- وضع الخطط التى تكفل تحقيق أهداف الجماعة.

٧- تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المهام بينهم فى تناسق وانسجام.

هذا وتتأثر الوظيفة القيادية بمجموعة من العناصر من أهمها:

١- العلاقة الإنفعالية بين القائد وتابعية.

٢- مدى الحاجة إلى التبعية داخل الجماعة.

٣- دوافع القيادة أى الأسباب التى تدعو الشخص إلى أن يتطلع أن يكون قائد.

٤- نوع الجماعة من حيث حاجتها إلى توزيع وظائف القيادة على اعضائها.

(د) الرئيس «المدير»:

هو الشخص الذى يحتل مركزاً رئاسيا فى منظمة رسمية ويكون مسئولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات

رسمية تجاه ذلك الشخص ونطاق اهتمامه قاصرا على البيئة الداخلية للمنظمة.

(هـ) القائد الإدارى:

هو ذلك الشخص الذى تم تعيينه من جهة الاختصاص أو قد يتم انتخابه ويلجأ غالبا لاستخدام السلطة غير الرسمية فى التأثير على سلوك العاملين وقد يضطر أحيانا إلى استخدام السلطة الرسمية ونطاق اهتمامه ينصب على البيئة الداخلية والخارجية معا.

(و) النمط القيادى:

هو تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع أطراف الموقف الذى يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف وعموما فإن هناك ثلاثة أنماط قيادية هى:

١- القيادة الفاشلة:

وهى القيادة التى تسعى لتحقيق أهداف التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى وهى تفشل فى تحقيق كليهما.

٢- القيادة الناجحة:

وهى القيادة التى تسعى لتحقيق أهداف التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى وهى لا تنجح إلا فى تحقيق أهداف التنظيم الرسمى فقط.

القيادة الفعالة:

وهى القيادة التى تسعى لتحقيق أهداف التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى وهى تنجح فى تحقيق كليهما.

*** مراحل القيادة :**

تمر القيادة بالمراحل التالية:

١- مرحلة التكامل : حيث يكون على القائد مهمة أن ينمى خبرات ومهارات تابعية ويساعدهم على النمو وان يعمل معهم على تحقيق الهدف المشترك.

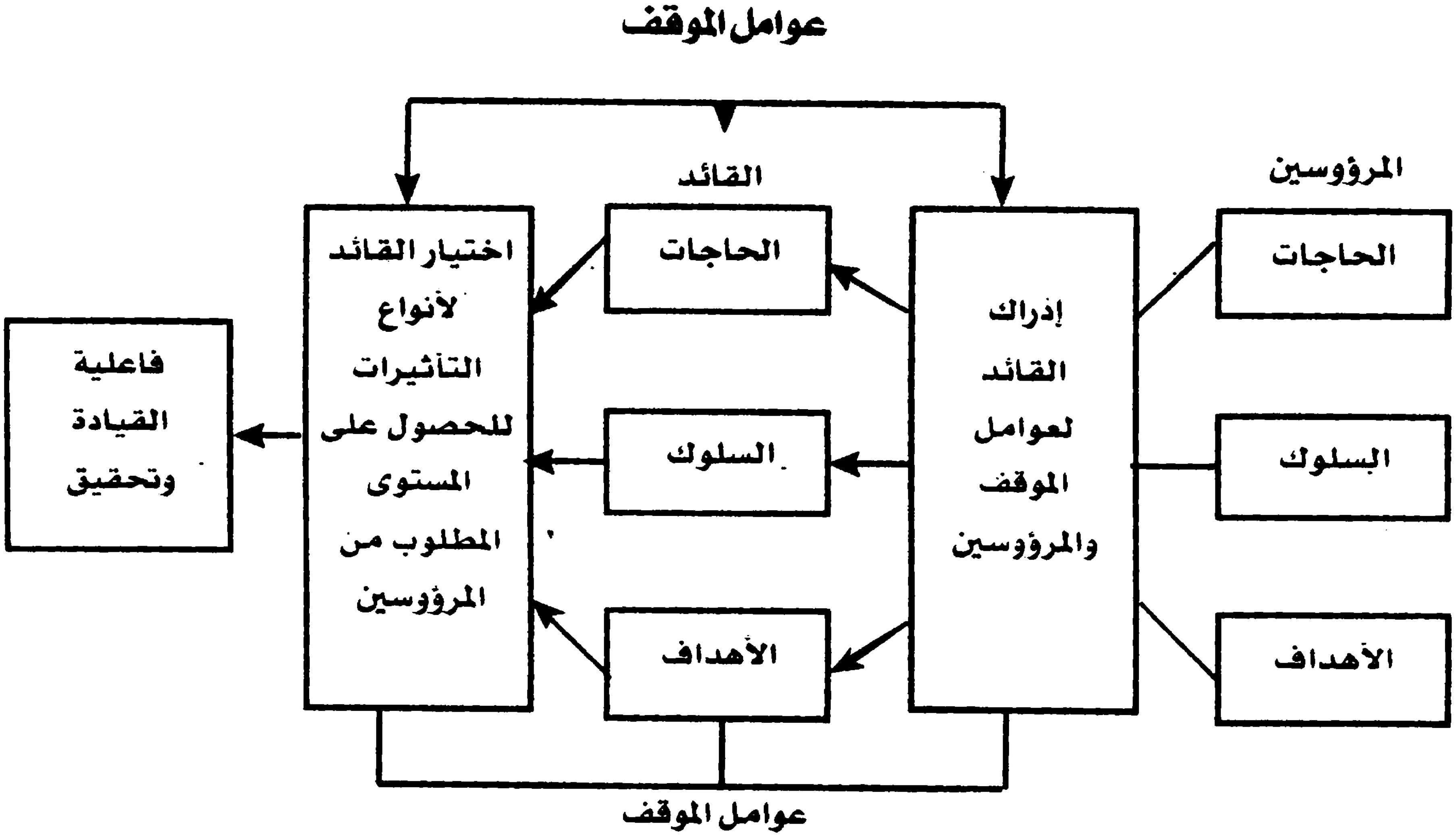
٢- مرحلة العمل الجماعى: وهنا يجب على القائد أن يدرب اتباعه على أن يعملوا معه.

٣- مرحلة الترغيب وهنا نجد أنه يجب على القائد أن يحاول إقناع الآخرين بقدرته على تحقيق أهدافه.

٤- مرحلة الترهيب وهنا يحاول القائد أن يطبع الآخرين بطابعه.

هذا ويوضح الشكل التالى عملية القيادة .

عملية القيادة



القائد والقيادة

يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف مقبول للاصطلاحين القائد/ القيادة فالبعض يرى أن:

القيادة خاصية من خصائص الجماعة وهي مرادفة في معناها للمكانة أو لمركز معين وربما تكون القيادة خاصية من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بخصائص معينة مثل السيطرة أو ضبط النفس....إلخ غير أننا ننظر إلى القيادة على أنها:

تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والاتباع وخصائص المهمة.

القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير

أما القائد فإنه يمكن النظر إليه على أنه نتاج القوى الاجتماعية وبنفس القدر فهو محدد لها والشخص لن يصبح قائداً لمجرد أنه يمثل نمطاً خاصاً من سمات الشخصية بل إن

هذا النمط يجب ان يكون مرتبطا بأهداف الجماعة التى هو قائدها.

- أما عن مفهوم القائد عن ذاته فهى تلك التصورات والمعارف والمشاعر التى يتبناها القائد عن ذاته. فالقائد الذى يتبنى تصورا عن ذاته بأنه متواضع يعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع اتباعه ترجمة عملية لهذا التصور.

- غير أنه يجب أن نضع فاصلا منطقيا بين وظائف القائد وبين سلوكه القيادى فوظائف القائد تشير إلى ما يجب أن يفعله، أما عن السلوك فإنه يصدر عن القائد لتنفيذ الوظائف الموكلة إليه.

(٣) الرئيس يكون مهتما بالعمل ويهمل النواحى الإنسانية وهو يستمد سلطاته من مركزه فى التنظيم الرسمى.

(٤) الفوضوى يكون ليس له اى اهتمام بالعمل او بالعلاقات الإنسانية وهو عادة يكون عازف عن القيادة رافضا لها.

(٥) رجل الأعمال وهو إنسان يوازى بين اهتماماته بالعمل واهتماماته بالعلاقات الإنسانية ويتوقف مقدار نجاحه على مقدرته على تحقيق التوازن بين المهارات الفنية والمهارات الإنسانية.

القائد والدافعية للقيادة

قد نتساءل الآن عن السبب الحقيقى الذى من أجله يسعى الأفراد إلى القيادة...

أن الأشخاص قد يسعون إلى القيادة رغبة فى المكافأة المادية ومع ذلك نجد أن هناك أفرادا كثيرين ضحوا بمصادر كبيرة للدخل نتيجة لتقبلهم لمركز من مراكز القيادة.

أن الأشخاص قد يسعون إلى القيادة رغبة منهم فى الشعور بالقوة حيث يجد القائد إشباعا لرغبته فى الاستخدام السيادى للقوة فى معاملته للاتباع ومع ذلك ففى أى جماعة قد تدفع الحاجة للشعور بالقوة بعض الأشخاص إلى المراكز القيادية ولكن الحدود والقوى الاجتماعية قد تقف أحيانا حائلا دونهم ودون إشباع حاجاتهم.

أن الأشخاص قد يسعون إلى القيادة رغبة فى الحصول على مكانة مميزة بين أعضاء الجماعة حيث إن المكانة العالية تضفى على شاغليها قوة وسلطة تعود عليه بمكافأة مالية وصداقات، وعضوية جماعات تساعد بدورها على الاحتفاظ بالمكانة وإشباع حاجات الإنسان.

أن الفـرد قـد يسـعى إلى القـيـادة رغـبـة مـنه فى الشـعـور بقيمتـه حيث يثير ذلك فيـه استـعدادات للقيـام بالوظائف التى يتطلبها عمل الجماعة.

وخلاصة ذلك:

إن القـوة والمكانة والقـيـمـة لا تعنى أن يـسـعى الفـرد دائمـا للقيادة، فـالقيادة أحيانا تفرض على الأشـخاص فرضا إذن ما هو القائد الحقيقى إلى القيادة؟ تحقيق الذات... ربما!

القائد والنفوذ

النفوذ هو قدة شخص أو مجموعة من الأشخاص فى التأثير على سلوك الآخرين . والنفوذ له مجموعة خصائص منها:

(١) قدرة على التأثير فى الآخرين.

(٢) نفوذ الطرف الأول هو ما يدركه الطرف الثانى فى الطرف الأول.

(٣) النفوذ داخل المنظمات يكتسب. ويمكن للأفراد أن يزيدوا أو ينقصوا من قاعدة نفوذهم.

(٤) ينبع النفوذ من سمات شخصية عقلية وجسمية وسلوكيه ومن القدرة على الإثارة والعقاب ومن السلطة والمعلومات .. إلخ.

(٥) والنفوذ لا يفوض من الغير وإنما يكتسب.

هذا ويعتبر النفوذ صيغة مساعدة لسلطة القائد تساعد على جعل الآخرين يطيعون ويلتزمون فقد يصدر القائد قراراً مستخدما سلطاته ولكن لا يكون لديه القدرة على التأثير على الآخرين، أى ينقصه النفوذ، لذا فإن قراره لا ينفذ لأن هناك إنكاراً من قبل المرؤوسين لسلطة القائد. ومن ثم فإن القيادة تختلف عن النفوذ فى أن القيادة هى **تأثير إضافى** يحث المرؤوسين على الطاعة الاختيارية.

القيادة والسيطرة

إن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها ويوطد الصلة مع أعضائها ويحصل على تعاونهم ويتوقف استجابة الاعضاء للقيادة على إدراكهم بأن القائد هو أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الاجتماعي والقيادة تتغير من موقف لموقف ومن عمل لعمل.

فالقيادة إذن تتوقف على الشخص وعلى الموقف الاجتماعي وعلى التفاعل بينها أما **السيطرة** فهي تعني عملية متابعة وتقييم وضبط الأنشطة التنظيمية تجاه تحقيق أهداف مخططة.

ويلاحظ أن كبر حجم المنظمات والإثراء الوظيفي يجعل القائد في حاجة إلى وظيفة السيطرة حتى لا يستفحل أي انحراف ويتمكن من اكتشاف وتصحيح المشكلات قبل أن تتضخم والسيطرة أيضا مطلوبة للتأثير في دافعية التابعين لأن نظام السيطرة يجعلهم محل تقدير واحترام.

وهناك أربع درجات للسيطرة هي (ديمقراطي - تيديقراطي - أوتوقراطي - بيروقراطي) يتم عمل توليفة بينها وبين سلوكيات القائد وذلك على النحو التالي الذي توضحه المصفوفة التالية:

مصفوفة مستوى السيطرة بين القائد وتابعيه

مستوى السيطرة	الأول	الثانى	الثالث	الرابع
الاهتمام بالعمل	ع+	ع-	ع+	ع-
الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	ن+	ن+	ن-	ن-
النمط القيادى	ديمقراطى	تدوقراطى	اوتوقراطى	بريقراطى

ومن المصفوفة يتضح أن أنماط القيادة هى:

(١) النمط الديمقراطى:

وهذا النمط يفوض السلطة إلى المرؤوسين ويشاركهم فى عملية اتخاذ القرارات ويثق بأنهم قادرون على تحمل المسئولية **ويفضل اتباع هذا الاسلوب فى الحالات الآتية:**

* عندما يحمل الموظفون مهارات عالية ويكونون مندفعين للعمل.
* عندما يكون القائد على خبرة فنية عالية ومدركا لحجم المشاركة المطلوبة حسب كل موقف بما يحقق علاقات تتسم بالود مع التابعين.

(٢) النمط التيدوقراطى:

هنا يبدي القائد اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين ويقيم معهم علاقات تتسم بالود والصداقة فى حين لا يحظى العمل سوى بالقدر القليل من العناية وعادة ما يطلق على هذا القائد تسمية القائد المجامل.

(٣) النمط الاوتوقراطى:

وينصب تركيز القائد هنا على العمل بغية الوصول إلى اقصى قدر للإنتاجية ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية بل يتعامل مع التابعين على انهم أدوات لإنجاز العمل فنراه يمارس المركزية فى اتخاذ القرارات كما تكون تعليماته لتابعيه واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من انهم يقومون بعمل بشكل صحيح وعادة ما يطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية وهذا النوع من القيادة **يفضل استخدامه فى الحالات الآتية:**

* عندما يكون التابعين قليلى الخبرة بالعمل الفنى.
* عندما تنقص التابعين روح المبادأة والمسئولية.
* عندما يكون القائد ماهراً فى النواحى الفنية.
* عندمـا تكون القـرارات الواجب اتخـاذها على درجـة بالغـة من الأهمية.

(٤) النمط الابريقراطى:

والقائد هنا يبذل قدراً محدوداً من الجهد يعنى بأداة الحد الأدنى لما يطلب منه ولا يهتم بالعاملين كبشر لهم حاجات ينبغى إشباعها أى أن القائد هنا لا يقوم بمهام القيادة الفعلية وقد يرجع ذلك إلى شعوره بأن الدور القيادى غير مريح أو لأنهم يعملون على قاعدة ضعيفة من السلطة والقوة أو بسبب وجود قائد غير رسمى قوى الشخصية مما يتسبب فى حدوث صراع معه.

القائد وصنع القرار

القرار يصنع لمواجهة أو معالجة مشكلة معينة ويختلف القادة فى معالجتهم للمشكلات. فهناك من يرصد الأحداث والمقدمات ويتنبأ بالمشكلة فيتحسب لها بقرار مناسب إذا جاءت. وهناك من ينتظر حتى تدهمه المشكلة وهناك من يعيش المشكلة ويسوف ويتردد فى صنع القرار.

كما يختلف القادة فى درجات المشاركة التى تتاح للاتباع فى صنع القرار. فالنمط الاوتوقراطى يكون متسلطا ومتمسكا برأيه فقط، ولا يميل إلى إقناع مرؤوسيه فى صنع القرار أو إشراكهم بشكل ظاهر.

أما النمط الديمقراطى فإنه يعمد إلى مشاركة مرؤوسيه فى عملية صنع القرار وتشجيعهم على إبداء آرائهم.

ويصور الجدول التالى درجات المشاركة فى عملية صنع القرار وفقا لاتجاهات القادة.

م	اتجاهات القادة	مستوى مشاركة جماعة المرؤوسين
١	يصنع قراره بمفرده ويبلغه لمرؤسيه	...صفر
٢	يعرض الموقف وأبعاده ويدعو مرؤوسيه للاستفسار والمناقشة وابداء الأراء ثم يصنع قراره	... محدود
٣	يعرض مشروع قرار، ويدعو مرؤوسيه للاستفسار وإبداء الأراء ثم يتخذ قراره	... متوسط
٤	لا يعرض مشروع قرار ويطلب إلى مرؤوسيه مناقشة أبعاد الموقف وتحديد البدائل، وتقييمها، ثم يتخذ قراره	.. عال لحد ما
٥	يعرض الموقف على مرؤوسيه ويطلب إليهم تحليله، تحديد البدائل وتقييمها واتخاذ القرار على أن يناقشهم فيه إما لإقراره أو لتعديله	.. عال
٦	يعرض الموقف على مرؤوسيه مع رؤيته الخاصة ويطلب إليهم ممارسة مراحل عملية صنع القرار.	.. عال جدا

القائد والتفويض

يقصد بالتفويض الحق المفوض للمديرين فى صنع قراراتهم دون الرجوع للمستوى الأعلى. هذا وتقاس كفاءة التفويض بمعيارين.

(أ) مجالات التفويض : ويقصد بها الأمور التى تفوض فيها السلطة إيجابا أو سلبا.

(ب) درجة التفويض : ويقصد به قدرة السلطة المفوضة فى المجال الذى تم فيه التفويض.

(١) نمط القائد الديمقراطى:

يرى أنه بحكم مسئوليته عن تنمية قدرات مرؤوسيه ضرورة توفير فرص تعزز تعلمهم واكتسابهم للمعرفة والمهارة من خلال الممارسة بما ينتج عنه تولد صفا ثانيا يتولى المسئولية عند اللزوم. ومن ثم فإنه يدربهم على اتخاذ القرارات مع اعتبار أن الخطأ فى هذه القرارات يعتبر بمثابة تكلفة تدريب لهم وبالتالى فإن هذا النمط من القادة لا يخشى تفويض السلطة بل نجده دائما يسعى إلى توسيع نطاق هذا التفويض.

(٢) نمط القائد الديكتاتورى:

يجد هذا النمط من القادة استمتاع فى الانفراد بالسلطة وتركيزها فى يده ويجعل بالتالى مرؤوسيه مجرد منفذين تابعين وحتى إن عين وكيلا أو نائبا يميل لاختياره محدوداً فى قدراته وطموحاته غير مطالب بسلطات أو صلاحيات.

أنماط القادة فى مواجهة المشكلات

من المعروف أن المديرين يختلفون فى اساليب تعاملهم مع المشاكل الإدارية التى تواجههم فى حياتهم العملية، فمنهم من يميل إلى التركيز على المشكلة ذاتها ويسعى دائما إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بها سواء كان ذلك باثارة الأسئلة مع الغير أو الاستماع الى ما يقوله الآخرون. وذلك بهدف تشخيص كل العناصر المتصلة بالمشكلة. ومنهم من يميل إلى التركيز على الحلول ويسعى دائما إلى تصور الأفكار والاقتراحات المتعلقة بها، ولا يعنى ذلك أنه يتفهم تماما مسببات المشكلة إذ أن حلوله المقترحة غالبا ما تنصب على النتائج المترتبة على المشكلة وليس على مسبباتها. **وفى داخل هذا التقسيم الواسع لأساليب مواجهة المشاكل يمكن التمييز بين خمسة أساليب مختلفة.**

مع ضرورة التنبيه على أنه ليس هناك أسلوب أفضل من الآخر وإنما يتوقف استخدام أى منها على طبيعة المشكلة أو الموقف الذى يواجه المدير.

وسنحاول فيما يلى تحديد الظروف الملائمة لاستخدام كل أسلوب منها:

أولا: التركيز على المشكلة:

عندما يشعر المدير بعدم توافر المعلومات الكافية عن المشكلة يمكنه أن يتخذ منها موقفا أو أسلوبا استشاريا أو أسلوبا انعكاسيا وذلك على النحو التالى:

١ - الأسلوب الاستشارى:

يهتم المدير فى هذه الحالة بالحصول على المعلومات الخاصة بالمشكلة. ويحرص على توفيرها بقدر كاف له وللآخرين ولذلك فهو يلجأ إلى اثارة التساؤلات مع رؤسائه او مرؤوسيه، كما قد يتطوع باعطاء المعلومات للآخرين، وعادة ما يكون استخدام هذا الأسلوب مفيدا فى مواجهة المشكلة إذا توافرت العوامل الآتية:

ا- عندما تتوافر الثقة المتبادلة بين المشرف والعاملين معه فى نقل المعلومات بأمانة.

ب- عندما تكون هناك مصلحة مشتركة فى تبادل المعلومات.

ج- عندما يشعر أحد الطرفين أو كليهما بقصور معلوماته عن المشكلة ويشعر بأهمية المناقشة واستشارة الطرف الآخر.

د- عندما يشعر كلا الطرفين بحاجته إلى تشخيص المشكلة من خلال الأسئلة المتبادلة.

٢- الأسلوب الانعكاسى:

لا يعتمد هذا الأسلوب على إثارة الاسئلة أو المناقشة بقدر ما يعتمد على إثارة الآخرين للتحدث عن المشكلة بترديد ما يقوله البعض عنها على مسامعهم ثم الانصات لما يدلون به، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب إذا ما توافرت الظروف الآتية:

أ- عندما يحيط الغموض بطبيعة المشكلة.

ب- عندما يكون هناك تردد من جانب المتقدم بالمشكلة.

ج- عندما تتعارض أهداف صاحب المشكلة أو مثيرها مع المستمع إليه.

د- عندما تنعدم الثقة بين مقدم المشكلة والطرف الآخر.

هـ- عندما يشعر المدير بصعوبة فى التوصل إلى ما يسعى إليه مقدم المشكلة.

ثانيا: التركيز على الحلول:

عندما يشعر المدير أن الوقت قد حان لايجاد حل للمشكلة التى تواجهه يمكنه أن يستخدم أحد الأساليب الآتية:

١- الأسلوب التفاوضى:

وفى هذه الحالة يستخدم المدير أسلوبا تفاوضيا، حيث يقدم شيئا فى مقابلة شئ آخر، ويثمر اتباع هذا الأسلوب عادة فى الظروف التالية:

أ- عندما يكون معروف لدى الطرفين أنه برغم التعارض بين أهدافهما إلا أن هناك مصلحة مشتركة فى حل المشكلة.

ب- عندما تقوم علاقتهما على أساس احتياج كلا منهما لمساعدة الآخر.

ج- عندما يتوافر لدى الطرفين الاستعداد للعمل معا برغم فقدان الثقة بينهما بشرط أن يكون ذلك على أساس اتفاق مرض للطرفين.

٢- أسلوب الأمر المستتر:

عندما يلجأ المدير إلى هذا الأسلوب فإنه يقدم أوامره فى صيغة اقتراحات تحمل فى طياتها ضرورة التنفيذ مثل قوله ولماذا لاتفعل.. أو قوله «يمكنك أن تجرب .. وحاول أن ....» وقد يكون من

الملائم اتباع هذا الأسلوب لو توافرت الظروف التالية:

أ- عندما يتوافر الالمام الكامل بالمشكلة.

ب- عندما يثق المتقدم بالمشكلة فيمن يتقدم إليه بها.

ج- عندما يكون هناك حاجة ماسة إلى العديد من الأفكار والاقتراحات.

د- عندما يسألك الطرف الأخر عن الحل الذى تراه.

هـ- عندما يراعى الحل الذى تقدمه النواحى الفنية فى المشكلة.

٢- أسلوب الأمر الصريح:

يعتمد المدير الذى يستخدم هذا الأسلوب على سلطاته الإدارية فلديه دائما حلول للمشاكل. ولذلك فهو يأمر الآخرين بتنفيذ ما عليهم، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب يتلاءم مع الظروف الآتية:

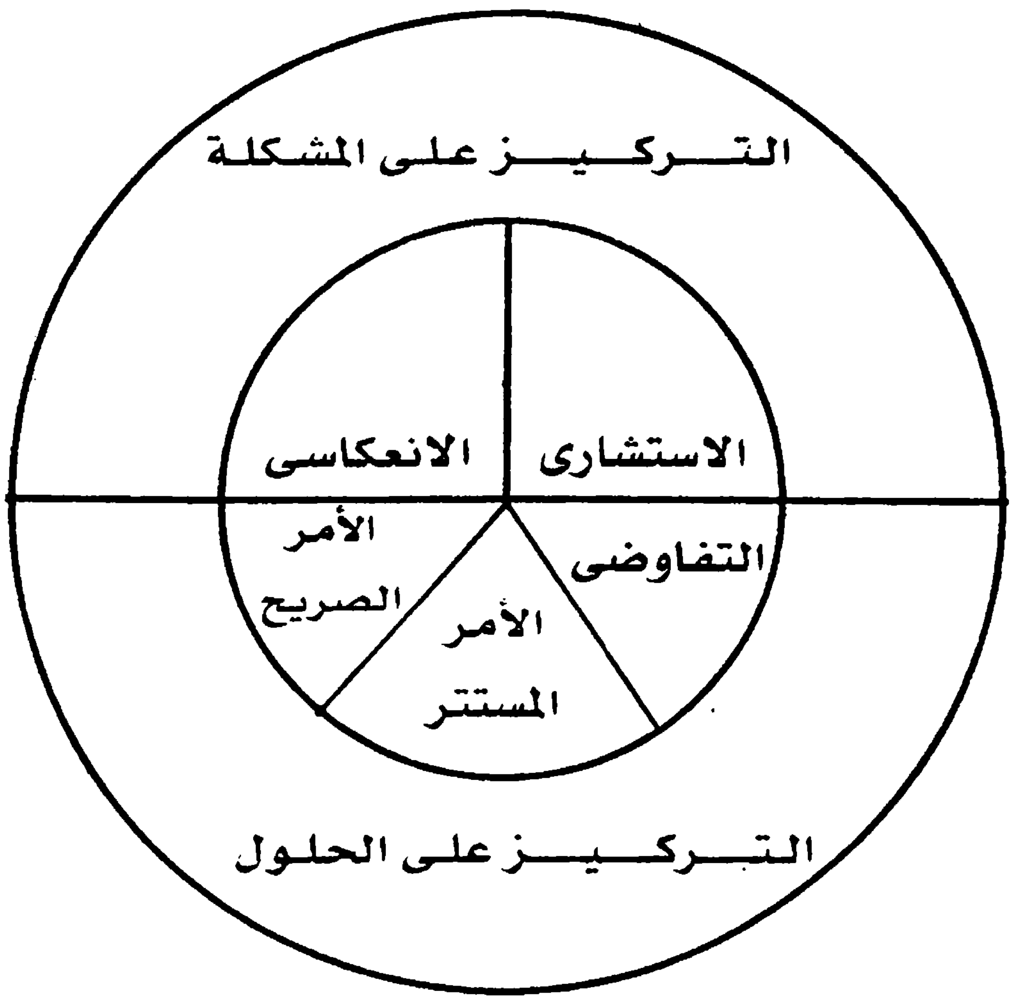
أ- عندما يكون هناك اتفاق مسبق بين الأطراف المعنية بالمشكلة فيما يتعلق بالحقوق والواجبات وسلطة كل من المدير ومساعديه.

ب- عندما يكون كل من المدير ومساعديه والعاملين معه على معرفة تامة بالموقف ويشعرون بضرورة استخدام هذا الأسلوب.

ج- عندما يستطيع المدير تشخيص المشكلة، وتتوافر لديه كل المعلومات التى تمكنه من اتخاذ قرار بشأنها مع توافر ثقة العاملين فيه وقبولهم لحكمة وأيمانهم بحكمته.

د- عندما لا يكون هناك متسع من الوقت ويقبل العاملون أسلوب الأمر المباشر كمنفذ سريع للموقف.

هـ- عندما يكون هناك الكثير من المهام التى يجب تنفيذها ويملك المدير سلطة إصدار الأوامر وتربطه بالعاملين معه علاقات طيبة ويمكن تصور انماط المديرين فى مواجهة المشاكل على النحو التالى:



★ القائد ومواجهة الأزمات

يقصد بالأزمة مجموعة من المعارف التى تدور حول الضغوط الشديدة التى يعانى منها الفرد فى المواقف والأحداث الفجائية غير المتوقعة.

هذا ويمكن القول بأن هناك أربعة مواقف للقائد تجاد الأزمة:

١- أن يقف القائد موقفا سلبيا.

٢- أن يفشل القائد فى مواجهة الأزمة بالأسلوب المناسب.

٣- أن يبذل القائد جهدا فى مواجهة الأزمة ولكنه يواجه بقصور فى الإمكانيات.

٤- أن يبذل القائد جهدا فى مواجهة الأزمة بشكل إيجابى وسريع.

عزيزى القائد إذا أردت حل الأزمة عليك باتباع الآتى:

١- انقل فوراً سلطاتك وصلاحياتك إلى غرفة عمليات تسيطر على الموقف.

٢- قم بتوزيع الأعمال والاختصاصات على أفراد غرفة العمليات.

٣- افتح خطوط الاتصال المباشر بين أفراد غرفة العمليات وكبار المسئولين مع حشد كل الإمكانيات اللازمة.

٤- انشئ لجان عمل ميدانية لمتابعة تنفيذ القرارات والخطط التى تصدرها غرفة العمليات.

عزيزى القائد عند الأزمة إياك أن

تغضب - تحزن - تتعجب - تخجل - تصاب بالإحباط - تصاب بعدم التوازن - يبدو عليك الشعور بالذنب - يبدو عليك الحزن

مبادئ القيادة[1]

المبادئ التقليدية للقيادة تعتبر مرجع ودليل للقائد لتذكيره بالنقاط التى يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعاله ومثمرة وتستوعب الموقف والناس والمهمة المطلوبة.

وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليها هى:

١ - أعرف نفسك وأعمل على تطويرها:

ولمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب ان تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله. ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف فى شخصيته، قدراته، مواهبه علاقاته الاجتماعية، معرفته ... الخ.

٢ - كن كفؤا من الناحية الفنية والتكتيكيه:

فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتى إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة فمثلا القائد الإدارى عليه أن يكون ملما وبشكل تفصيلى عن المعدات والآلات والتجهيزات التى يستخدمها التنظيم. فالمعرفة الفنية تتطلب انجاز المهام العملياتيه، بينما المعرفة التكتيكيه هى الطريقة التى يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبه. وما ينطبق على القائد الإدارى ينطبق على القائد العسكرى أو المدير التنفيذى.

---

(١) ظاهرة محمود كلالدة - الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية - دار زهران للطبع والنشر - عمان ١٩٩٧ ص ١٧١ وما بعدها.

٣- ابحث عن المسئولية وتحمل مسئولية أعمالك:

المسئولية هى قيمة مهنية حساسة البحث عن المسئولية يعنى الانتماء والاخلاص ابتداء من المسئولية الشخصية والمؤسسية التى يعمل بها وصولا إلى الوطن والأمة. والبحث عن المسئولية هو نوع من المبادأة فى تحمل المسئوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب.

٤- إتخذ القرار المسموع وفى الوقت المناسب:

عملية بناء واتخاذ القرار هى صفة مميزة للقائد. لذلك هناك تعابير تستخدم مثل «المساعدون» هؤلاء يساعدوا القائد فى تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب قرار. اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيره لا تقل فى أهميته عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن فى الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه وانعكاساته السلبية والايجابية على القائد نفسه.

٥- كن مثلا أعلى:

وهذه تتمثل فى القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الأخرين لتحقيق الأهداف. كذلك الاساليب العملية التى يتبعها القائد لتشجيع الآخرين فى الحصول على مستوى انجاز مثالى. فالقائد يجب أن لا يكتفى بالشرح النظرى والاسهاب فى التصورات المثالية وإنما عليه أن يطبق عمليا ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق.

٦- أعرف رجالك وأسع لرفاهيتهم

معرفة الرجال تعنى معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة

الأولى. وتعنى معرفة الجماعة التى تقودها. حاجاتها، وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات، والسن والجنس... الخ. وهذا يقود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضا فى كثير من الأحيان.

- تحقيق المهمة.

- أرضاء حاجات الأفراد.

٧- أبق رجالك مطلعين:

هذا المبدأ باختصار يتحدث عن عامل الاتصال القائد والتابعين حسب تدرجهم الرتبوى أو الوظيفى فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب والموقع القيادى وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصه.

٨- طور الاحساس بالمسؤلية لدى التابعين:

القائد الذى يبحث عن المسئولية ويتحملها لابد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل شئ ولابد من تضافر كافة الجهود والانشطة بشكل مخلص لتحقيق النجاح وهذا لا يأتى إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسئولية من خلال المشاركة فى التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى.

٩- تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة:

عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمه قد أصبحت مفهومه من قبل الجميع وأنه قد

تم انجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الانجاز.

١٠ - درب رجالك أن يعملوا كفريق

التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في اجراءات التفيذ بشكل متقن. ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع في بوتقه واحدة. وهذه عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد أمام العقبات لتذللها بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص.

١١ - استخدم وحدتك طبقا لامكانياتها:

إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبطه للعزيمة والمعنويات لذلك لابد من أن تكون المهام تتناسب طرديا مع الامكانيات المتاحة والعوامل التى تؤثر على الامكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل. إلا نراد تأهيلهم وتماسكهم.. الخ.

★ أدوار القائد

● يعرف البعض القيادة على أنها دور مفيد يقوم به فرد فى وقت محدد وفى جماعة معينة .. لهذا فقد قدم لنا ين وشيتس (٢٧) دورا للقائد وقد تم تجميع هذه الأدوار فى ثلاث مجموعات أساسية هى :

أولا: أدوار خاصة بعمل الجماعة التعريف بها وحل المشاكل وتتمثل هذه الأدوار فيما يلى:

١- المبتدىء = المساهم	٢- الباحث عن المعلومات
٣- مستطلع الراى	٤- القائم بمد المعلومات
٥- المدلى بالرأى	٦- المتقن للعمل
٧- المنسق	٨- المنظم الموجه
٩- المقيم الناقد	١٠- المنشط
١١- أخصائى الاجراءات	١٢- المسجل

ثانيا : الأدوار الخاصة ببناء الجماعة والحفاظ على تماسكها:

١- المشجع	٢- الموفق والمنسق
٣- المسوى بين وجهات النظر المختلفة	
٤- الحارس والمسهل	٥- واضع الأنماط
٦- عين الجماعة ومعلقها	٧- التابع

ثالثا : الأدوار الفردية

١- المعتدى	٢- المعوق
٣- الباحث عن الاعتراف بالذات	٤- المواجه لذاته
٥- اللعوب	٦- المتسلط
٧- الباحث عن المعرفة	٨- المدافع عن الاهتمامات الخاصة

وظائف القائد

حدد كريخ وظائف القادة فى مجموعتين أساسيتين هما:

أولا : وظائف الأساسية للقائد:

١- إدارى

٢- مخطط

٣- واضع سياسات

٤- خبير

٥- ممثل خارجى للجماعة

٦- مراقب للعلاقات الداخلية

٧- مسئول عن الجزاء والعقاب

٨- حكم ووسيط

ثانيا: الوظائف الثانوية للقائد

١- نموذج أو مثال أو قدرة

٢- رمز للجماعة

٣- معبر عن المسئولية الفردية .

٤- مفكر

٥- رمز للابوة

٦- ضحية فدائية (يتحمل أخطاء غيره)

هل كونك مديرا يجعلك قائدا بالضرورة؟ (*)

مع اعترافنا بأن القيادة هى إحدى وظائف المدير، وأن المرؤوسين ينظرون إلى مديرهم كمصدر للقيادة - وعلم الإدارة الحديث يتمشى مع هذا الاتجاه - حيث من المفروض أن يقوم هذا المدير بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة وأيضا قيادة وتوجيه المرؤوسين، إلا أنه للأسف قد نجد أحد المديرين غير قادر على الاضطلاع بدوره القيادى. **ويتمثل ذلك فى الآتى:**

- افتقاد الرئيس لسمات المبادأة والخبرة وقوة الشخصية.
- عدم التأثير بينه وبين المرؤوسين.
- كثرة النزاع بينه وبين المرؤوسين.
- عدم تنفيذ المرؤوسين لأوامره وتوجيهاته.
- عدم إقتناع المرؤوسين به.

ويمكن لنا أن نعقد مقارنة بين مفهومى القائد والمدير فى الجدول التالى:

(*) د. أسامة فريد محاضرات تدريسه.

المدير	القائد
• تركز على السلطة الرسمية وعلى إذعان الأفراد لهذه السلطة.	• تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعى وعلى قبول الافراد لهذا النفوذ.
• التنظيم الرسمى هو مصدر السلطة.	• الجماعة هى مصدر السلطة.
• السلطة رسمية ومقننة	• السلطة غير رسمية.
• مفهوم أشمل من القيادة.	• وظيفة من وظائف المدير.
• الوصف التنظيمى للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.	• التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.

من الجدول السابق، يمكن القول بأن القائد قد يكون مديرا أو لا يكون!!، لذلك إذا كان القائد فى مركز إدارى له سلطة الإشراف على عدد من المرؤوسين ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة، فإنه فى هذه الحالة يجمع بين صفتى القائد والمدير. وهذا هو الوضع الأمثل.

لذلك يجب أن يعطى المنصب الإدارى للشخص الذى تتوافر فيه صفات من أهمها القيادة. أو على الأقل الشخص الذى تتوافر لديه الاستعدادات القيادية والتى يمكن تنميتها من خلال برامج التدريب المتخصصة فى مجالات القيادة.

كيف يستطيع القائد التأثير على سلوك مرؤوسيه؟

يمكن للقائد أن يؤثر فى سلوك مرؤوسيه من خلال بعض أو كل الأساليب التالية:

- استخدام المدعمات والعقاب: ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية.

- تحديد أهداف العمل: فالقائد الناجح هو الذى يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التى يعمل بها.

- تحديد أساليب العمل: ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل، وتحديد طرق التنفيذ، وتدريب المرؤوسين، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة للأداء.

- تهيئة ظروف العمل: ويتحقق ذلك من خلال التأثير فى تصميم جماعات العمل، وإعادة تصميم مكان العمل من آلات، ومكاتب، وأماكن أكل، ونظافة، وتهوية، وإضاءة.. الخ.

- إشراك المرؤوسين فى الأمور التى تهمهم: فالمشاركة فى الوقت والظروف المناسبة تشعرهم بالرضاء والاعتزاز بالنفس.

- تقديم النصح والخبرة والمشورة: لاشك أن قيام الرئيس بتقديم خبرته ومشورته فى المشاكل التى يواجهها المرؤوسين تكسبه ثقة واحترام الجميع، ولاسيما عندما يشيع هذا الأمر بينهم.

- جمع وتحليل ونشر المعلومات: لكى يمارس القائد نفوذاً عاليا يجب أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التى تمس جماعته، ثم عليه أن يحللها ويختار المفيد منها والمؤثر فى دافعية وأداء مرؤوسيه.

القيادة والعملية الإدارية

أن التفرقة بين القيادة والعملية الإدارية تستدعى التعرف أولا على مفهوم كل من الإدارة والعملية الإدارية.

الإدارة

تعتبر الإدارة قوة غير منظورة تلمس من نتائجها والتى تتمثل فى:

١- حساب الأرباح والخسائر.

٢- درجة الرضا البشرى.

العملية الإدارية

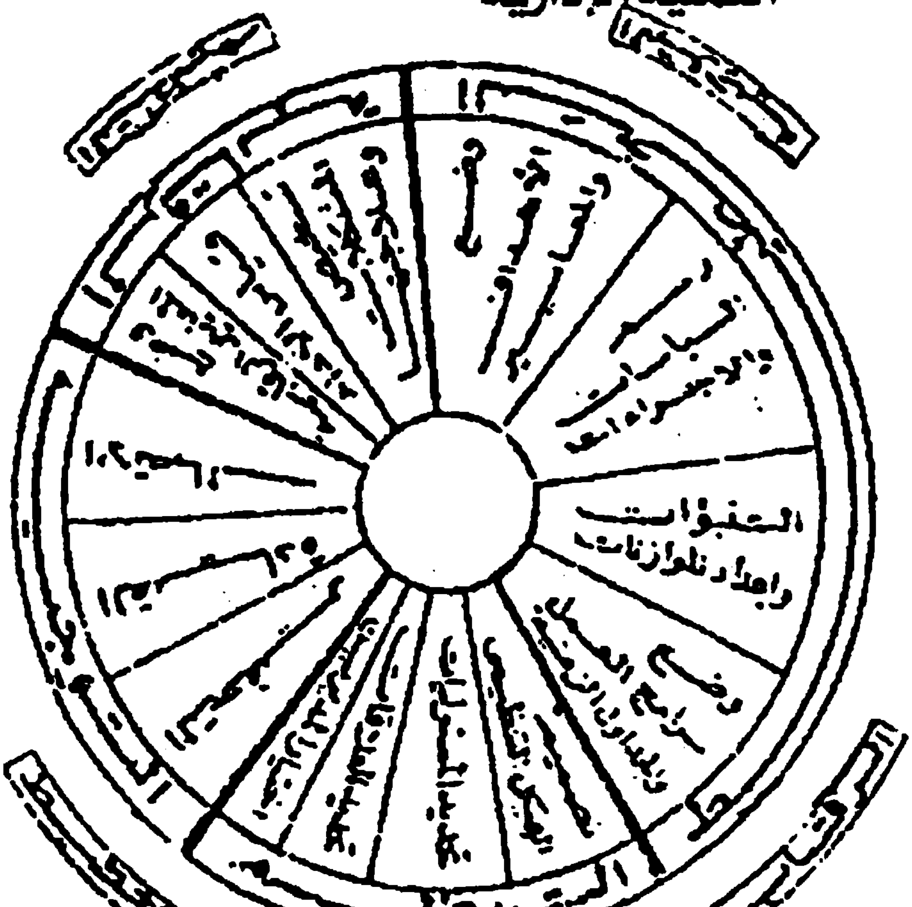
- يقصد بالعملية الإدارية مكونات الإدارة أو ما يسمى بوظائف المدير ولقد حاول الباحثون فى مختلف مراحل تطور الفكر الإدارى تقسيم العملية الإدارية إلى وظائفها أو عناصرها الأساسية بيدا أنهم اختلفوا من حيث عدد هذه الوظائف ونطاقها ففى الوقت الذى يميل فيه البعض إلى زيادة عددها وتقليص نطاقها نجد أن هناك أخرون يميلون إلى انقاص هذا العدد وتوسيع النطاق.

ونحن من خلال معالجتنا لهذا الموضوع سوف ننظر إلى العملية الإدارية على أنها تتكون من الأربعة عناصر التالية :

- التخطيط ——— التنظيم
- التوجيه ——— الرقابة

وبصورة أكثر تفصيلا فإنه يمكننا القول بأن العملية الإدارية تتكون من مجموعة العناصر التى يوضحها الشكل التالى:

العملية الإدارية



هذا ويلاحظ أنه:

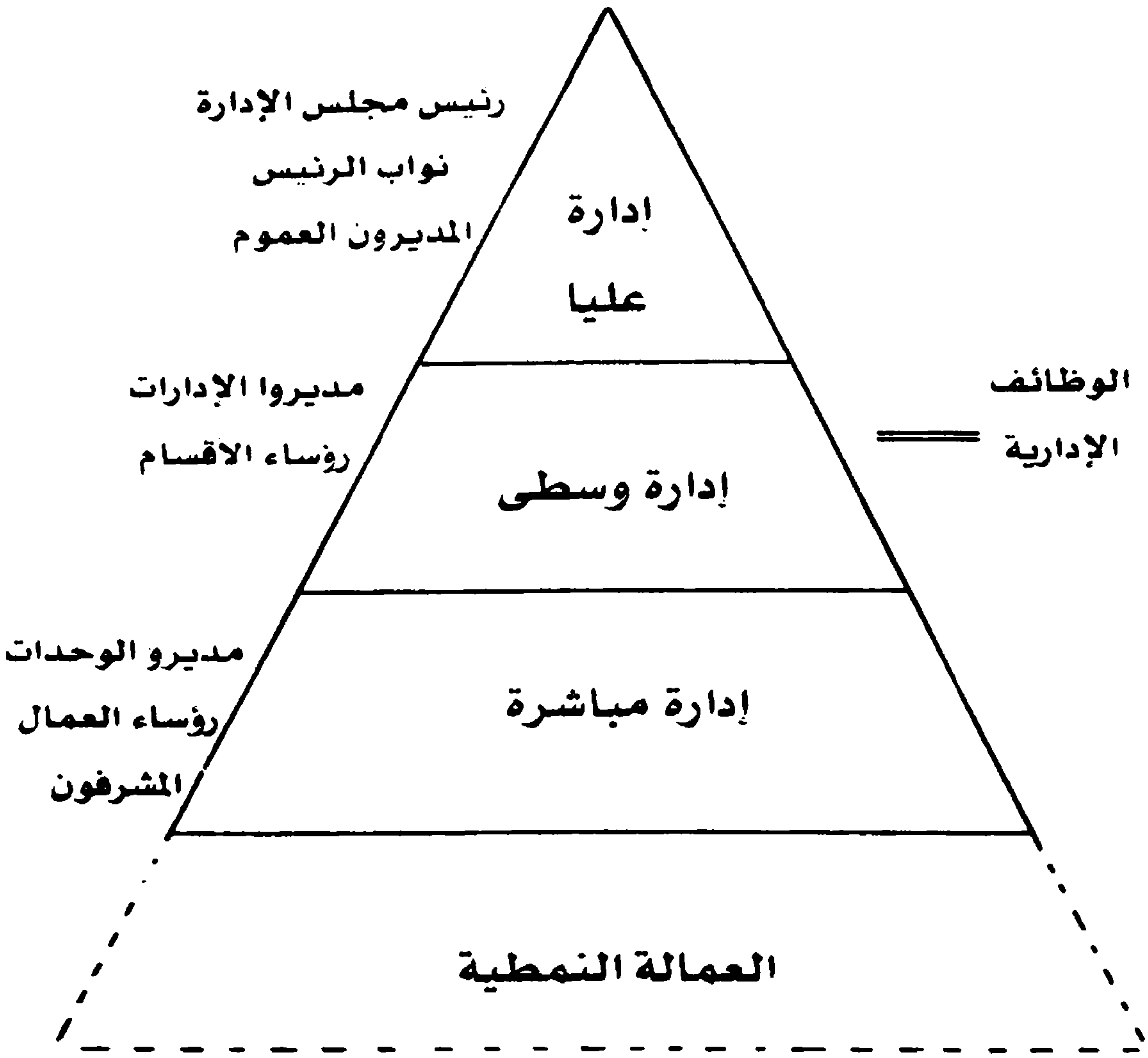
(١) ليس هناك ترتيب معين للوظائف المكونة للعملية الإدارية فلا نستطيع مثلا القول بأن التخطيط يتم أولا ثم يلى ذلك التنظيم فالتوجيه فالرقابة بل الأمر هنا يستدعى التفرقة بين حالتين هما:

- حالة البدء فى المشروع الجديد يكون الترتيب لعناصر العملية الإدارية أمر ضرورى ومنطقى.
- أما فى حالة المشروع القائم بالفعل فلا يمكن فصل هذه المكونات عن بعضها البعض الأخر فنحن نخطط وننظم ونوجه ونراقب فى أن واحد.

(٢) أنه لا ينبغى الاكتفاء بتحديد عناصر العملية الإدارية وإنما يجب إضفاء الطابع العملى عليها حيث أنها تمثل عملية الإدارة - والعملية لغويا تعنى مجموعة أعمال تحدث أثرا- يتمثل فى تحقيق الربحية والرضا البشرى ومن ثم فلا بد أن تتميز تلك الأعمال بالديناميكية حتى تحدث الأثر المطلوب أى أن جميع العناصر العملية الإدارية تتفاعل معا وتتداخل بمعنى عدم وجود انفصال بينها فلا يجوز الانتظار من انتهاء من مكون معين حيث يبدأ المكون الثانى.

(٣) هناك بعض الخلط بين لفظ العملية الإدارية ولفظ الوظيفة الإدارية فالعملية كما ذكرنا هى مكونات الإدارة أو هى جملة الأعمال التى يمارسها المديرون فى كافة المنظمات أما الوظيفة الإدارية فهى جميع الوظائف الواقعة داخل الهيكل التنظيمى ويقصد بالهيكل التنظيمى مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية التى تظهر الحدود الرسمية التى تعمل خلالها المنظمة ويتمثل ذلك الهيكل فى شكل خريطة تنظيمية.

الوظيفة الإدارية



إذن فكل وظيفة تقع داخل الهيكل التنظيمى يطلق عليها اسم الوظيفة الإدارية وذلك كنتيجة لنسبة هذه الوظيفة إلى العملية الإدارية والوظيفية الإدارية بهذا المعنى هى «عملية تنسيق الجهود بين عناصر العمل الرئيسية حتى يحقق المشروع أهدافه بأكبر كفاية ممكنة وتستعين الإدارة فى القيام بوظيفتها الإدارية بوسائل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

(٤) عادة ما يتم الخلط أيضا بين العملية الإدارية ووظائف المنظمات فنحن نقصد بالعملية الإدارية مكونات الإدارة أو وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أما وظائف المنظمات فإنها تتمثل فى وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والعلاقات العامة إلى أخر أوجه النشاط المختلفة التى تمارسها المنظمات وذلك علما بأنه بينما يوجد شبه اتفاق على عناصر العملية الإدارية فإن وظائف المنظمة ستختلف بالضرورة من منظمة لأخرى بحسب الهدف الذى تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

والآن هل تختلف العملية الإدارية عن القيادة؟

لقد حاول كوتر "Kotter" وضع فروق بين القيادة والإدارة وقسم المقارنة إلى أربعة عناصر :

(١) نقط الإهتمام (٢) تنمية الشبكة البشرية اللازمة

(٣) التنفيذ (٤) المخرجات .

ونبين فيما يلى ملخصا لتلك المقارنة الشهيرة[١]:

---

(١) د. سيد الهوارى - القائد التحويلى - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٦ ص ١٤.

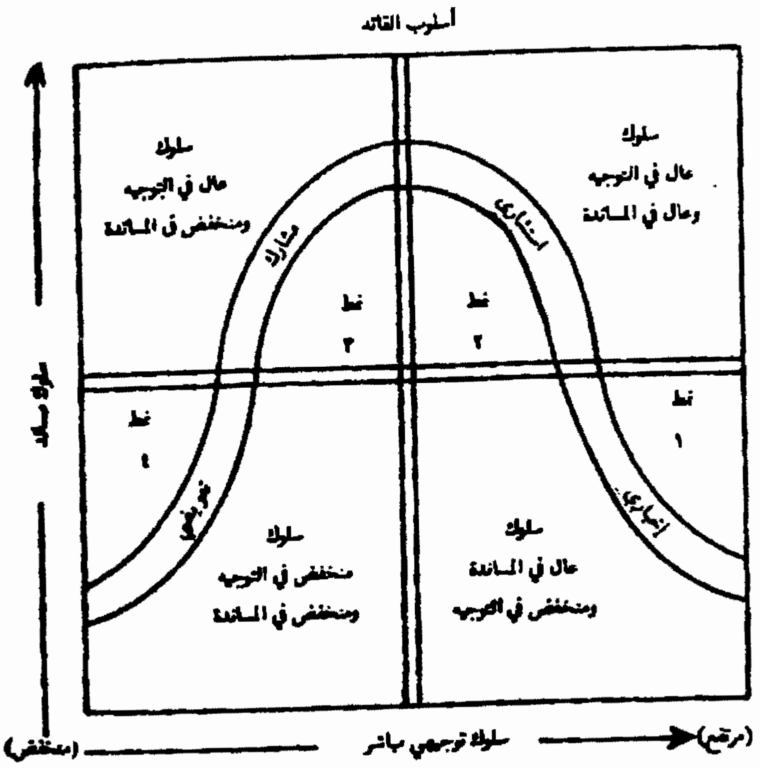
المقارنة بين القيادة والعملية الإدارية

	العملية الإدارية	القيادة
نقط الإهتمام	١- التخطيط والموازنات: وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك.	١- تحديد الاتجاه: تنمية رؤية مستقبلية وغالبا ما يكون المستقبل البعيد، ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	٢- تنظيم وتهيئة القوى البشرية وضع هيكل تنظيمى لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص فى مناصبهم وتحديد المسئوليات وتفويض السلطات من أجل تنفيذ الأعمال الموجودة فى الخطة مع وضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	٢- توجيه البشر: الإتصال بالاشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على خلق روح الفريق بين المجموعات وبين افراد أى مجموعة وتحقيق التحالف بين تلك المجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول اهميتها.

	العملية الإدارية	القيادة
التنفيذ	٣- الرقـــابـة وحل المشكلات: متـابـعـة تنفـيـذ الـنـتـائج بشكل تفـصيلى وتحـديـد الإنحـــرافـــات مـن أجل تصحيح الأخطاء.	٣- التحفيز والإلهام: تزويـد الناس بالـقـوة مـن أجل التغلب على المعوقات السياسية والبـيـروقـراطيـة والموارد المالية والمادية المتعلقة بالتغيير من خـــلال اشــبـــاع حــاجـــاتـهم الإنسانية الأساسية والتى غالبا ما لا تكون مشبعة.
المخرجات	٤- إنه يحقق قــــدراً مـن الـنـظـام وإمكانية التنبؤ والإتساق اللازم لتحـقـيـق النـتـائج التى يتـوقـعـها أصـحـاب الأموال والمتعاملين.	٤- يحـقـق تغـيـيـرات. أحـيـانا تغييرات جوهرية ومفيدة (مـثـل سلع أو خـدمـات جـديـدة يريدهـا المسـتـهلك، عـلاقـات طيـبـة مع المتـعـاملين لتـجـعل الشـركة قـادرة بشكل أكبـر على المنافسة.

القيادة الموقفية

تؤكد القيادة الموقفية على بعدين أساسين للسلوك القيادى هما السلوك الأمر المباشر والسلوك المساند وهى تؤكد أن أى نمط خيارى يمكن أن يكون فعالا فى مواقف محددة وهى تقدم لنا الانماط القيادية التى يوضحها الشكل التالى:



١- النمط (١) - الاخبــاري: هو أسلوب توجيهى مباشر بطبيعته، ويتكون من سلوكيات مثل تحديد الأدوار، تقديم الإرشادات، وضع الأهداف وإخبار الناس ماذا يجب ان يقوما به من عمل ومتى وكيف.

٢- النمط (٢) - الاستشاري: هو أسلوب عالى فى الاهتمام بالواجبات وفى العلاقات الإنسانية حيث يعطى توجيهات مباشرة كثيرة بالإضافة إلى دعم وتأييد للعناصر الإنسانية. إذ يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه (كمدخل مساند) لكنه يحتفظ لنفسه باتخاذ القرار الأخير (كمدخل توجيهى مباشر).

٣- النمط (٣) - المشــارك: يقوم القائد هنا بالتقليل من محتوى التوجيه فى دوره، لكنه يحافظ على سلوكه المساند. وبسماحة للمرؤوسين فى الاشتراك باتخاذ القرارات فإن القائد هنا يقال من منطقة نفوذه التى يصدر منها التوجيهات والإرشادات، وتقتصر مهمته هنا على الاتصال والتسهيل فقط.

٤- النمط (٤)- المفوض: يقر هذا الأسلوب أن بعض الناس يحتاجون إلى قيادة بسيطة، حيث أن مهارة القائد ودافعيته، أحيانا تقف فى طريق عمل هؤلاء الموظفين، هذا الأسلوب ذو مكانة بسيطة فى النفوذ. ويزود الموظفين بتوجيهات ودعم بسيط.

وتشير القيادة الموقفية إلى أن أى من هذه الأنماط يمكن أن يكون فعالا، وذلك حسب طبيعة الفرد أو المجموعة التى يتم الإشراف عليها. ويعرف النموذج أربعة مستويات متطورة للموظفين، وذلك حسب المسلمة القائلة بإن الأداء فى العمل إنما هو نتيجة لقدرة الفرد ودافعيته وهذه المستويات هى:

١- المستوى الأول - قدرة متدنية ودافع متدنى.

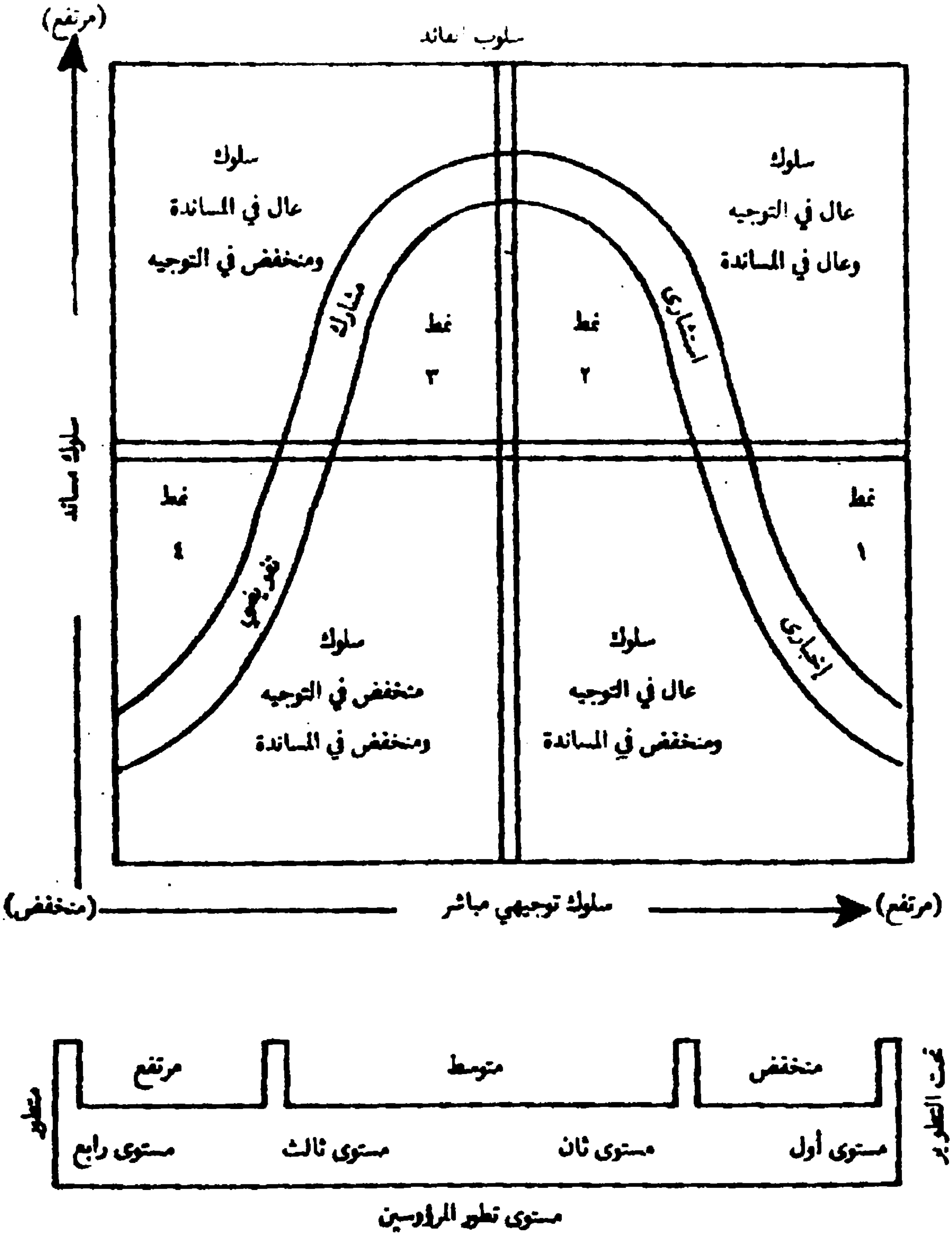
٢- المستوى الثانى - قدرة متدنية ودافع قوى.

٣- المستوى الثالث- قدرة عالية ودافع متدنى.

٤- المستوى الرابع - قدرة عالية ودافع قوى.

بعد هذا يقوم النموذج بربط أسلوب القيادة بمستوى التطور الذى يمر الفرد أو تمر المجموعة فيه، كما هو موضح فى الشكل التالى:

الأساليب الفعالة في القيادة



ولتحديد نمط القيادة الصحيح لكى نستخدمه مع موظف معين فإن على القائد أن يقرر المستوى الذى يقف فيه الفرد (الموظف).

فالموظفون الجدد مثلا هم أكثر المرشحين ليكونوا فى المستوى الأول ولذا فإن **النمط الأول** الذى يقترحه النموذج يحتوى على كثير من التوجيه. وهذا يبدو معقولا حيث أن الموظف الجديد يحتاج إلى كثير من التوجيه لأنه لا يعرف ما هو المطلوب منه. وكلما ازداد الدافع، يمكن للقائد أن يزيد من السلوك المساند بينما يحافظ على السلوك التوجيههى المباشر. وهذا يولد الثقة عند الموظف ويقوى العلاقات الفردية. أما **النمط الثالث** فهو مفيد لموظف لديه القدرة ولكن ينقصه الدافع، ولذا فإن التوجيه لعمل المهام يكون عقيما حيث أن الموظف يدرك كيفية القيام بواجباته فى الأصل. غير أنه بالتأكيد على السلوك (النمط) المساند من خلال الاتصال والانصات والمشاركة فإن القائد يمكنه زيادة الدافع لدى الموظف. وأخيرا نجد أن الاسلوب الرابع يناسب الموظفين الماهرين والذين لديهم دافع، كالموظفين القدامى الذين يحتاجون إلى توجيه بسيط. وعلى الرغم من أن القائد ينبغى ألا يتجاهل المستوى الرابع للموظفين، إلا أنهم لا يحتاجون إلى عناية كبيرة مثل الآخرين.

القيادة المشاركة

تعنى المشاركة تشجيع الموظفين على التأثير بنشاط فى تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة فى وظائفهم.

والآن قد نتسأل :

● لماذا القيادة المشاركة؟ هناك العديد من الفوائد المشتقة من السماح للمرؤوسين بالمشاركة فى القرارات المتعلقة بوظائفهم. ويمكن تلخيصها فيما يلى:

(١) يدرك الموظفون أن لهم تأثيراً أكبر على القرار حينما يشاركون فى تحسينها.

(٢) أن المرؤوسين الذين يشاركون فى صنع القرار بوضوح يكونون أكثر مسئولية عن القرارات.

(٣) عندما يشترك الموظفون فى إحداث التغيرات فإن إداراك هذه التغيرات يكون أيسر مما لو تم تخصيص المهام لهم دون مشاركتهم.

(٤) إن المشاركة تدعك تأخذ كثيرا من وجهات النظر فى الاعتبار. ففى النهاية، حينما تترك مرؤوسيك يشاركون فى صنع قرار (ولنقل أنه متعلق بطريقة عمل جديدة) فإنك تكون قادرا على أن تعرف وجهات نظر أكثر. وهذا يمكن أن يكون مفيدا جدا، خاصة حينما تمتلك كل الحقائق الضرورية لتتخذ القرار بنفسك.

كيف نختار الدرجة الصحيحة للمشاركة

يتفق خبير الإدارة (فرووم وييتون) على ان القيادة المشاركة ليست دواء عاما، وان هناك مواقف كثيرة ليست ملائمة تماما. وهناك يكون منهج الإدارة الأكثر أوتوقراطية هو الأفضل. ولهذا فقد قاما بإنشاء أسلوب جديد يعاون المدير على تحليل الموقف، ويقرر ما إذا كان سليما للمشاركة. ويتكون الأسلوب من ثلاثة مكونات رئيسية، كل منها موضح فيما بعد: (١) وضع انماط القرارات الإدارية، (٢) وضع الأسئلة التشخيصية، (٣) وشجرة قرارات لتعريف إلى أى مدى يتطلب الموقف المشاركة.

أولاً: الأنماط الخمسة للقرارات الإدارية:

أولا: يقول فرووم وييتون إن المشاركة ليست نمطا بأى شكل، وأن هناك فعلا درجات مختلفة للمشاركة، كما هو ملخص فى الشكل التالى:

خمس درجات من القيادة المشاركة

القيادة المركزة حول أوتوقراطية العمل ———— القيادة المركزة حول مشاركة الأفراد

استخدام السلطة من جانب المدير | منطقة حرية المرؤوسين

١- لا مشاركة:
فأنت تحل المشكلة أو تصنع القرار بنفسك، مستخدما المعلومات المتاحة لك فى وقت صنع القرار.

٢- حد ادنى من المشاركة:
تحصل على المعلومات الضرورية من مرؤوسيك، بعد ذلك تقرر حل المشكلة بنفسك، وقد تقوم باخبار مرؤوسيك أو لا تقوم وتكون المشكلة حين تحصل منهم على المعلومات ويكون الدور الذى يلعبه مرؤوسوك فى صنع القرار هو بوضوح التزويد بالمعلومات الضرورية لك، بدلا من توليد أو تقييم الحلول البديلة.

٣- مشاركة أكثر:
فتقوم بمشاركة المشكلة مع مرؤوسيك المتصلين بها وبشكل فردى. والحصول على أفكارهم ومقترحاتهم بدون حملهم معا كجماعة بعد ذلك تقوم بصنع القرار، والذى قد يعكس أو لا يعكس تأثير مرؤوسيك.

٤- مشاركة اكثر فاعلية:
فأنت تشارك المشكلة مع مرؤوسيك كجماعة، وتحصل على أفكارهم ومقترحاتهم بشكل تجميعى. وبعد ذلك تصنع القرار الذى قد يعكس أو لا يعكس تأثير مرؤوسيك.

٥- المشاركة الادارية الاجماعية:
فتقوم بمشاركة المشكلة مع مرؤوسيك كجماعة. ومعا تقومون بتوليد وتقييم البدائل وتحاول الوصول لاتفاق (اجماع) على الحل. ويشبه دورك دور الرئيس كثيرا. وانت لا تحاول التأثير على الجماعة لتتبنى (حلك» وانت تكون مخلصا فى قبول وتنفيذ أى حل يحوز على دعم الجماعة.

ومن الشكل فإن الصرامة تكون هى نمط القرار (١). وهذا هو اختيار «عدم المشاركة». وهنا فأنت تحل المشكلة أو تصنع القرار بنفسك، مستخدما المعلومات المتاحة لك فى وقت صنع القرار والنمط (٢) يتعلق «بأدنى حد من المشاركة». وأنت هنا يتوافر لك المعلومات الضرورية من مرؤوسيك، بعد ذلك قرر الحل للمشكلة بنفسك.

ويتعلق النمط ٣ بمشاركة اكثر. وهنا فأنت تشارك المشكلة مع المرؤوسين ذوى الصلة بشكل فردى، وتحصل على الأفكار والاقتراحات بدون إحضارهم معا كجماعة. بعد ذلك تصنع القرار، الذى قد يعكس وقد لا يعكس تأثير مرؤوسيك.

أما النمط ٤ فهو يعكس مشاركة اكثر. وهنا انت تشارك المشكلة مع مرؤوسيك كجماعة، وتحصل على أفكارهم ومقترحاتهم بشكل تجميعى. ولكنك تظل تتخذ القرار بنفسك، والذى قد يعكس أو لا يعكس تأثير مرؤوسيك.

وأخيرا، فإن النمط ٥ وقد نسميه «الادارة الجماعية»، وتتعلق بالمشاركة الجماعية، وهنا فأنت تشارك مشكلة مع مرؤوسيك كجماعة. ومعا تقومون بتوليد وتقييم البدائل وتحاول الوصول إلى اتفاق جماعى .

ثانيا: الأسئلة التشخيصية:

وبعد ذلك، يؤكد فرووم وييتون أن الدرجة الملائمة من المشاركة تعتمد على سبعة خصائص للموقف، تشمل أهمية جودة القرار، والمدى الذى تمتلك له معلومات كافية لصنع قرار مرتفع الجودة بنفسك، ومدى روتينية المشكلة أو غموضها وتعقيدها. وهذه الخصائص السبعة موضحة فى الشكل التالى مع الأسئلة التشخيصية المتطابقة.

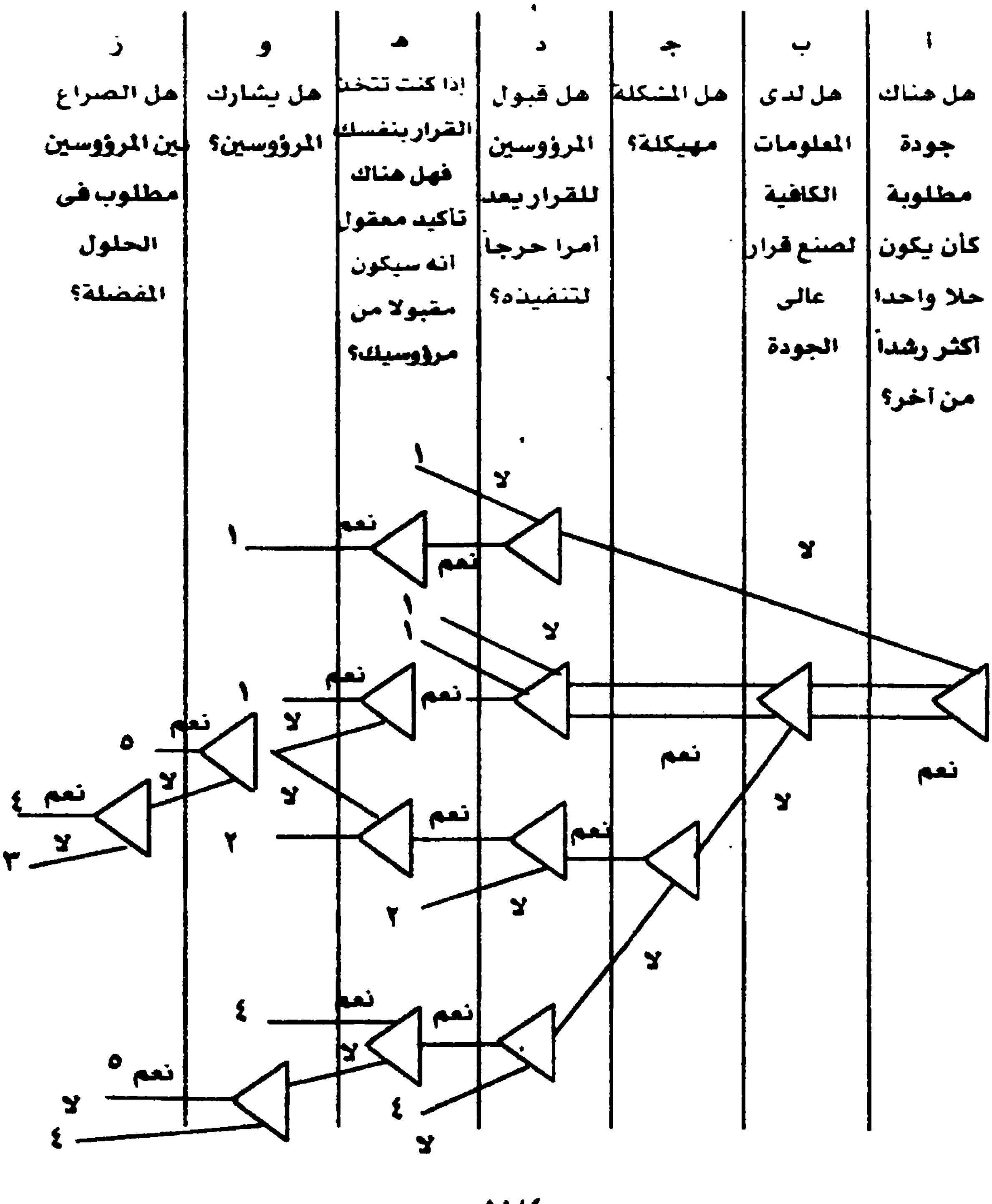
الأسئلة التشخيصية المستخدمة فى نموذج فرووم وييتون

خصائص المشكلة (وهى تحدد درجة المشاركة الملائمة)	الاسئلة التشخيصية (وهى تساعدك على تشخيص حضور او غياب كل خاصة)
أ- أهمية نوعية القرار	هل هناك حاجة لنوعية ما مثل أن حلا واحدا يكون أكثر رشدا من آخر.
ب- مدى ما يمتلكه القائد من معلومات كافية لاتخاذ قرار بجودة مرتفعة بنفسه.	هل لديك معلومات كافية لصنع قرار عالى الجودة؟
ج- مدى هيكلة المشكلة.	هل المشكلة محددة؟
د- مدى حرج القبول أو الالتزام من جانب المرؤوسين على التنفيذ الفعال للقرار.	هل قبول المشكلة من جانب المرؤوسين يعد أمرا حرجا بالنسبة لتنفيذ الافعال؟
هـ- الاحتمال المسبق أن القرار الاوتوقراطى للقائد سيلقى قبول المرؤوسين	لو انك بصدد اتخاذ قرار بنفسك فهل هناك تأكيد كاف أنه سيقبل من مرؤوسك؟
و- مدى دافعية المرؤوسين لتحقيق الأهداف المعلنة فى تحديد المشكلة.	هل يشارك مرؤوسوك فى تحقيق الاهداف التنظيمية فى حل المشكلة؟
ز- مدى تصارع المرؤوسين حول الحلول المفضلة.	هل يكون الصراع بين المرؤوسين مطلوبا فى الحلول المفضلة؟

ثالثا: شجرة القرارات: واخيرا، يقدم فرووم وييتون خريطة لتحديد الدرجة الملائمة لمشاركة الموظف فى شكل شجرة قرار، ويوضحها الشكل التالى:

نموذج فرووم وييتون

تقرير درجة مشاركة الموظفين



ولتستطيع استخدام هذا الشكل، عليك أن تعمل من اليمين لليسار، وتقوم أولا بتحديد ما إذا كانت نوعية القرار مهمة، بعد ذلك تحدد ما إذا كانت لديك معلومات كافية لصنع قرار مرتفع الجودة، وهكذا.. وبالبداية فى الجانب الأيمن من الشكل، وإجابة كل سؤال «بنعم» أو «لا» فإنه يمكنك أن تشق طريقك عبر شجرة القرار. ويمكنك بهذه الوسيلة أو تلك أن تتعرف على (١) طبيعة الموقف الذى تجد نفسك فيه، و(٢) ودرجة المشاركة المثلى.

★ لماذا يطيع الأفراد القادة..؟

إن طاعة الأشخاص لقائد ما يعتمد ايضا على شخصية القائد ونمط قيادته. فمثلا، يكون المدير الذكى والحاسم اكثر مناسبة ليطاع من ذلك المدير الذى لا يكون ذكيا ولا حاسما. وبالمثل، قد يكون الموظفون مخلصون فى ميلهم تخطى التخلف عن طاعة أوامر الرئيس المساند، والحريص على مشاعر الاخرين ومع ذلك يخرجون عن طريقتهم إلى عدم طاعة نفس الأمر من مدير حقود وقذر.

والآن نتسأل أيضا لماذا يستجب الناس للقادة؟

هناك على الأقل أربعة أسباب لذلك

★ «ادفع لى» Pay Me . يستطيع القائد أن يحصل على الطاعة بأن يكون قادرا على التأثير بشكل معنوى فى مكافآت المرؤوسين.

★ «أنا احتاجك» I Need You : وسوف يقوم الناس أيضا بالاستجابة لأوامر شخص ما يحتاجونه أو يجب أن يعتمدوا عليه.

★ «لا تضربنى» Don't Hit Me : بينما يستخدم بعض المديرين بمهارة «الجزرة» او المكافآت للحصول على الطاعة، فإن آخرين يستخدمون «العصا» أو التهديد بالعقاب لجعل مرؤوسيهم يتبعون أوامرهم.

★ «الواجب. الشرف. الوطن فالموطنون يطيعون قادتهم لأنهم عند اخذهم الوظيفة فإنهم يوقعون عقدا سيكولوجيا وهكذا يوافقون على اتباع الأوامر طالما أنها معقولة.

المدير والنمط القيادى الفعال

يقول فيدلران أداءك كقائد يعتمد غالبا على الكفاءة بين نمطك القيادي، والرقابة التى تملكها على موقف العمل. إن الخطوة الأولى فى تحسين فعالية القائد تكون هكذا هى تعريف نمطك القيادى.

- ويستخدم (فيدلر) مقياس زمالة العمل الأقل تفضيلا والموضح فى الشكل التالى لتعريف أنماط القيادة.

مقياس زميل العمل الأقل تفضيلا

فكر فى الشخص الذى لا يمكنك أن تعمل جيدا معه، قد يكون شخصا تعمل معه الآن، أو شخصا عرفته فى الماضى. ولا يجب أن يكون شخصا تحبه بدرجة أقل، ولكن يجب أن يكون شخصا تجد معه صعوبة كبيرة فى أداء الوظيفة. أوصف الشخص كما يبدو لك.

			الدرجة
مبهج	١٢٣٤٥٦٧٨	غير مبهج	-
صديق	١٢٣٤٥٦٧٨	غير صديق	-
مرفوض	٨٧٦٥٤٣٢١	مقبول	-
متوتر	٨٧٦٥٤٣٢١	مستقر	-
متباعد	٨٧٦٥٤٣٢١	قريب	-
بارد	٨٧٦٥٤٣٢١	دافئ	-
متعاون	١٢٣٤٥٦٧٨	عدائى	-
ممل	٨٧٦٥٤٣٢١	مثير	-
مشاغب	٨٧٦٥٤٣٢١	منسجم	-
مكتئب	٨٧٦٥٤٣٢١	مبتهج	-
منفتح	١٢٣٤٥٦٧٨	حريص	-
مغتاب	٨٧٦٥٤٣٢١	وفى	-
وافر الثقة	١٢٣٤٥٦٧٨	عديم الثقة	-
مراع لشعور الغير	١٢٣٤٥٦٧٨	فظ	-
كريه	٨٧٦٥٤٣٢١	لطيف	-
متوافق	١٢٣٤٥٦٧٨	غير متوافق	-
منافق	٨٧٦٥٤٣٢١	مخلص	-
إنسانى	١٢٣٤٥٦٧٨	غير إنسانى	-
		الاجمالى	-

والآن لاحظ أن

التعليمات لهذا المقياس تتطلب ان تفكر فى شخص الأن أو فى أى وقت مضى يمكنك أن تعمل معه فى اقل مستوى. وبعد ذلك عليك أن تصف مؤشر هذا الشخص. على سبيل المثال. ما إذا كنت ستصفه كشخص سار أو غير سار. صديق أو غير صديق. مقبول أو مرفوض.

والأن تحت كل علامة (×) قمت بوصفها يوجد رقم لكل ضف أكتب هذا الرقم فى عمود الدرجات فى يسار الصفحة. بعد ذلك اجمع درجاتك وضع الاجمالى فى نهاية الصفحة وتأكد من أنك قد قمت بمراجعة الجمع.

فلو كانت درجاتك (٦٤ -٨٤) فإنك قائد مرتفع مقياس الزميل الأقل تفضيلا (موجه للأفراد). أى اهتمام عالى بالعلاقات الإنسانية.

ولو كانت درجاتك (٥٧ - ١٠) فإنك قائد منخفض مقياس الزميل الأقل تفضيلا (موجه للعمل). إلى اهتمام عالى بالانتاج ولو كانت درجاتك (٥٨-٦٣) فهناك اهتمام متوسط بالعمل والعاملين .

ويقول فيدلر إن القادة مرتفعى مقياس (زميل العمل الأقل تفضيلا) - (الموجهين للأفراد) يحصلون على الإشباع الكبير من العلاقات الشخصية الطيبة مع الآخرين. وفى الواقع، فإنهم يحتاجون علاقات طيبة من أجل تسهيل الإحساس بهم. وفى ثوابت العمل فإنهم لهذا يشجعون أعضاء الجماعة كى يشاركوا

ويقدموا أفكارا مختلفة. وهم يحبون عادة المواقف الابداعية لحل المشكلات، حتى حينما تكون الأشياء معقدة وغامضة قليلا.

ويقول فيدلر إن القادة الموجهين للعمل (منخفضى مقياس زميل العمل الأقل تفضيلا) يجدون إشباعهم الرئيسى فى إنجاز الأشياء. وهم يحصلون على احترام الذات من الانجاز المادى الملموس بدلا من آراء الآخرين، ويشعرون بعمل أكثر راحة من الإرشادات الواضحة واجراءات العمل النمطية. وإذا فقدت هذه الارشادات - يقول فيدلر - إن القائد (منخفض مقياس زميل العمل الأقل تفضيلا سوف يسعى لايجادها).

والشئ الهام عن درجتك فى مقياس (LPC) هو أن كلا من القادة مرتفعى المقياس، والقادة منخفضيه يكونون فعالين جدا فى المواقف التى تناظر انماطهم.

القيادة وسلوكيات التابعين

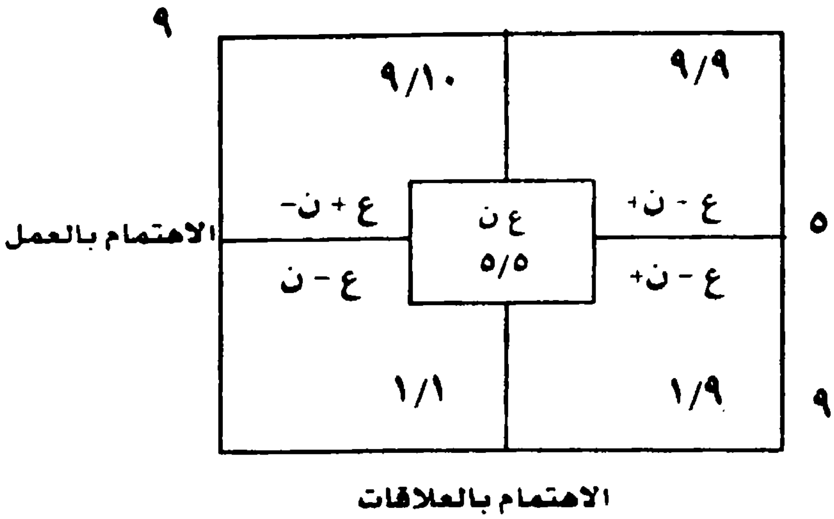
★ قبل أن نتطرق فى الحديث عن التابعين نلفت النظر إلى **أنماط القيادة التالية:**

١- نمط قيادى يعتمد أساسا فى إدارته على افتراضات نظرية (X) وهو بالتالى يركز على العمل والانجاز ويغفل العلاقات الإنسانية وهو نمط القائد الدكتاتورى.

٢- نمط قيادى يعتمد أساسا فى إدارته على افتراضات نظرية (Y) وهو بالتالى يركز على العلاقات الإنسانية بدلا من تركيزه على العمل وهو نمط القائد الديموقراطى.

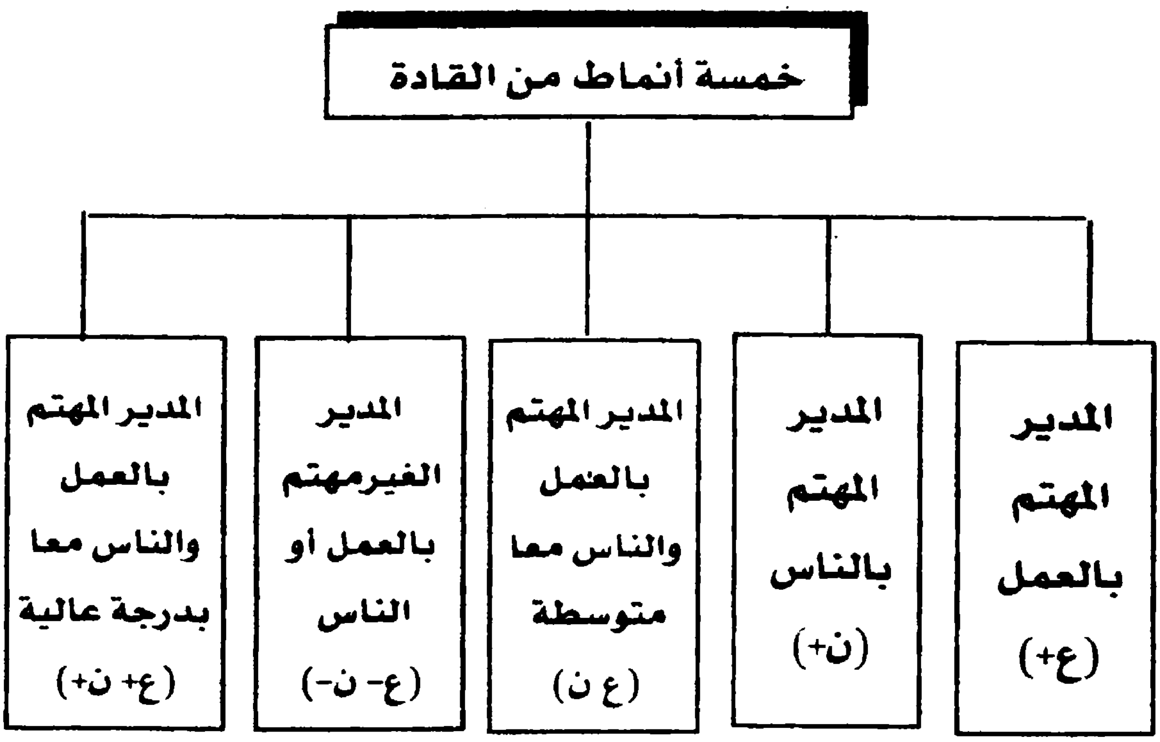
وما بين هذين النمطين يندرج العديد من أنماط القيادة والتى تختلف كل منها فى درجة السلطة والحرية الممنوحة للمرؤوسين ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلق عليه المصفوفة الإدارية والتى يشغل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية المحور الافقى والاهتمام بالعمل المحور الرأسى وذلك كما يوضحه الشكل التالى:

مصفوفة الانماط القيادية



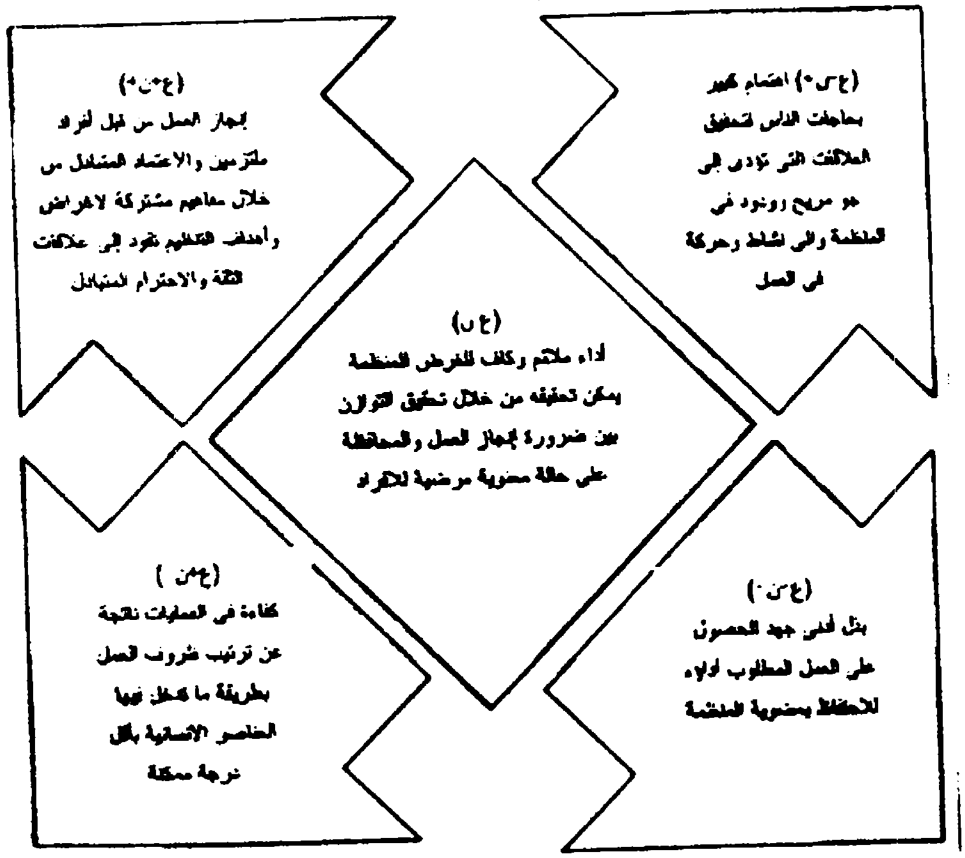
والشكل التالى يوضح أنماط المديرين الخمسة الموضحة بهذه المصفوفة:

أنماط المديرين الخمسة



ويلقى الشكل التالى مزيدا من الإيضاح عن السلوك الإدارى لهذه الانماط الخمسة من المديرين

الشبكة الإدارية *



والأن نتقل بحديثنا إلى التابعين وذلك من خلال التعرض للنقاط التالية:

⋆ أنماط التابعين :

يجب أن يعلم القائد أنه يتعامل مع أنواع متعددة من التابعين وأن لكل منهم سمات معينة وتصرفات تختلف من موقف لآخر وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:

(*) هذا الشكل مقتبس من د. زكى محمود هاشم، التنظيم وطرق العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت ١٩٨٨، ص ٢٢٤.

شخصيات التابعين وردود أفعالهم تحت الضغط

نوع التابع	السمات الأساسية له	ردود أفعاله تحت الضغط	احتياجاته لكى يصبح منتج	ردود أفعاله نتيجة للتشجيع
الصفراوى (الريادى)	نهاز للفرص. منتج. نافذ الصبر. فعال. مثابر. مثير للسخط. لا يخرج عن الموضوع الأساسي، حين يتحدث لا يمكن توقع ما سيفعله. يخضع له الآخرون، حلال للمشاكل ، يتخطى الصلاحيات الممنوحة له.	أقواله تحت الضغوط. أنا المسئول أحس بالملل والضجر. لا استطيع تحمل الروتين. لا يهم فأنا سأفعل ذلك على أيه حال استطيع لوحدى عمل كل ذلك بالسرعة نفسها. سأفعل ذلك بنفسي فذلك أسرع	لكى يصبح فعال: الكثير من التحديات تصحيحه إذا أخطأ إخباره بما تريده بالضبط شيئا من النفوذ فرصة لتعلم مهارات جديدة شعوربالاهمية	مجازفا متخذا قراراته عاملا مستقلا واسطة للتنفيذ مهتما بالنتائج
المراوغ (الدموى)	لا مبال. جرئ شيطانى. لا يحب التفاصيل. مبتهج. يتكيف بسهولة. صاحب افكار. ديمقراطي. غير ديكتاتوري، يحب مساعدة الآخرين واسعادهم، دبلوماسى، نشيط	أقواله تحت الضغوط أريد أن يحبنى الجميع أنا لا أهتم، سأكون لطيفا مع الجميع لقد غيرت رأى اليوم احيكم جميعا أنتم رائعين ليس لدى الوقت لمعرفة الحقائق. كيف ضاع الوقت.	لكى يصبح فعالا الارشاد الديمقراطى فرص كثيرة للاتصال بالناس الكثير من التنوع متسع من الوقت تقديره من قبل الناس تعريفه بجميع أعضاء	مدير ملهم دبلوماسى عامل مثير للحماس شخص يعطى انطباعا حسنا مساهم فى رفع الروح المعنوية

نوع التابع	السمات الأساسية له	ردود أفعاله تحت الضغط	احتياجاته لكي يصبح منتج	ردود أفعاله نتيجة للتشجيع
البلغمى (القبطان)	قيم على ممتلكات الآخرين وصى على الآخرين يحافظ على التوازن ثابت على التوازن ثابت على مبدأة لطيف حذر لديه قدرة على تهدئة الآخرين متعاون يحب الانجاز متمسك بالعرف	أقواله تحت الضغوط أترك الأمور تسير على ما هى عليه. أحب الاشياء كما هى. العرف يناسبنى أكثر انني انتظر الأمور أنا لا أهتم ولن اتغير	لكى يصبح فعال: بيئة مستقرة إجباره بكيفية أداء العمل تشجيعه على موهبته التحليلية الأمن الاقتصادى سؤاله عن مشاعره الحقيقية اعطاء إنذار كافيا.	استقرار فى العمل التحلى بالصبر التحلى بالوفاء تنفيذ المهام على أكمل وجه. مستوى عال من الدقة
السوداوى (النظامى)	حساس يحترم الانظمة يدرك الحاجات يوجة فى الخفاء متعاون منظم يساعد الأخرين يحلل ينتج ناقد لذاته مثالى متعاطف	أقواله تحت الضغوط هذا ليس قرار على أن أبحث هذا الأمر أنا لا اهتم فانا لم أفعل ذلك دعونا نحصل على مزيد من المعلومات أولا. لا استطيع أن أتغير حتى تخبرنى بالسبب	لكى يصبح فعالا: يوفر الانسجام يتم اخباره بالاسباب يتعامل التفاصيل يتجنب النقد يتم امتداحه على انفراد يكون لديه وقت لمعالجة المعلومات	مهارات متخصصة تفاصيل معايير عالية قرارات حذرة

والآن دعنا نتأمل فى العلاقات التالية:

- **النمط القيادى والتابعين من نظرتى (X، Y):**

١- من ينتمون إلى نظرية (X) من التابعين يحتاجون إلى:

- إشراف مباشر.
- إرشادات عن العمل ومتى وكيف ينجز.
- حل المشكلات التى تقابلهم.
- مراقبة مباشرة لسلوكهم
- عقوبات لضبط السلوك
- مركزية السلطة

إذن فهم يحتاجون إلى القيادة الاستبدادية

٢- من ينتمون إلى نظرية (Y) يحتاجون إلى:

- إشراف بسيط نسبيا.
- تفويض السلطة للمرؤوسين
- اتفاق متبادل بين أهداف القادة وأهدافهم.
- الاشتراك فى صنع القرار.
- التأكد على النتائج لأعلى كيفية تحقيق النتائج.

إذن فهم يحتاجون إلى قيادة ديمقراطية

◁ العلاقات الانفعالية بين القائد وتابعيه:

يلاحظ أن العلاقة الانفعالية بين القائد وتابعيه تنبنى على أساس من الخوف (خ) والحب (ح) من ثم فإنها تعطى الحالات الأربع التالية:

خ+ ح+ يؤدى إلى حب شديد وخوف شديد

خ+ ح- يؤدى إلى خوف شديد وحب قليل

خ- ح+ يؤدى إلى خوف قليل وحب شديد

خ- ح- يؤدى إلى خوف قليل وحب قليل

ويمكن الأن تصوير المصفوفة الانفعالية التالية:

العلاقة الانفعالية	خ- ح-	خ- ح+	خ+ ح-	خ+ ح+
العلاقة مبنية على خوف	خ-	خ-	خ+	خ+
علاقة مبنية على الحب	ح-	ح+	ح-	ح+
النمط القيادى	ع+ ن+	ع ن	ع+ ن-	ع- ن+

ومن المصفوفة يتضح أن:

١- الخوف الشديد يتطلب نمط القيادة التى تغلب عليها علاقة الوالدية حيث يستمد التابع قوته من القائد الذى يظهر اهتماما كبيرا بالعمل والعلاقات الإنسانية.

٢- الخوف الشديد مع الحب القليل يتطلب نمط قيادة يركز على العمل ويهمل العلاقات الإنسانية حيث يتطلب التابع هنا قدرا عاليا من التوجيه.

٣- الخوف القليل مع الحب القليل يتطلب نمط قيادى عالى الاهتمام بالعمل دون العلاقات الإنسانية حيث يقبل التابع خدمات القائد التى تحقق مصالحه ولا يستطيع القائد تحريك جماعته إلا بالقدر الذى يحقق مصالحها أو لا.

٤- الخوف القليل مع الحب الشديد يتطلب نمط قيادى حقيقى حيث يعشق التابع قائده ويميل إلى أن يتشبه به فى جميع تصرفاته وبالتالى فهو يحتاج إلى نمط قيادى مهتم بالعمل ومهتم بالعلاقات الإنسانية بالقدر المتوسط.

★ القائد والنضج (*) الإدارى للتابعين

تختلف درجة نضج التابعين باختلاف درجة النضج فى العمل اى القدرة على أداء العمل (ق) والرغبة فى هذا الأداء (ر):

وهناك اربع مستويات تتطلب تصميم توليفة بين سلوكيات القائد المهتم بالعمل والمهتم بالعلاقات الإنسانية كى تتناسب مع هذه المسئوليات الأربع فلو افترضنا أن (ر+) تمثل النضج الإيجابى (ر-) تمثل النضج السلبى وكانت مستويات النضج الأربعة هى:

ق + ر + فرد قادر على العمل وراغب فى أدائه

ق + ر - فرد قادر على العمل وغير راغب فى أدائه

ق - ر + فرد غير قادر على العمل وراغب فى أدائه

ق - ر- فرد غير قادر على العمل وغير راغب فى العمل

فإنه يمكن تصوير المصفوفة التالية:

مصفوفة النضج الإدارى بين القائد وتابعيه

مستوى النضج الإدارى	ق-ر-	ق-ر+	ق+ر-	ق+ر+
القدرة على العمل (ق)	ق-	ق-	ق+	ق+
الرغبة فى العمل (ر)	ر-	ر+	ر-	ر+
النمط القيادى	ع+ن-	ع+ن+	ع-ن+	ع-ن-

(*) النضج هو محصلة ضرب الرغبة × القدرة.

(١) د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره.

ومن المصفوفة يمكننا استخلاص أنه:

١- إذا كان التابع غير قادر على أداء العمل وغير راغب فيه يحتاج إلى قائد مهتم بالعمل وغير مهتم بالعلاقات الإنسانية.

٢- إذا كان التابع غير قادر على العمل ولكنه راغب فيه فإنه يحتاج إلى قائد مهتم بالعمل ومهتم بالعلاقات الإنسانية.

٣- إذا كان التابع قادر على العمل وغير راغب فيه فإنه يحتاج إلى قائد غير مهتم بالعمل ولكنه مهتم بالعلاقات الإنسانية.

٤- إذا كان التابع قادر على العمل وراغب فيه فإنه يحتاج إلى قائد غير مهتم بالعمل أو بالعلاقات الإنسانية فهو وحده يصنع العمل بكفاءة واقتدار ونادرا ما يتطلب بعض التوجيهات.

* القيادة ومستوى الرضا للتابعين

إن على العامل دائما أن يوازن بين البقاء فى عمل لا يرضى عنه مهما اشتدت معاناته وبين الانضمام إلى معسكر البطالة وعليه ان يعلم أن تحمل الضيق الناتج عن عدم الرضا اخف وطأة من المشكلات التى ستترتب على ترك عمله والانضمام إلى معسكر البطالة بما تمارسه من آثار مدمرة على توازنه البدنى والنفسى واستقرار حياته الاجتماعية.

والآن هل يسهم القائد فى تحقيق الرضا؟

للإجابة على هذا التساؤل فإنه يجب ملاحظة وجود ثلاثة مكونات رئيسة فى اتجاه التابع نحو القائد:

١- مكون معرفى (تصورات التابع حول خصال قائده) وهو لا يعكس فاعلية القائد فقد يدرك التابع أن قائده كفء غير أنه ليس راضى عنه.

٢- مكون وجدانى (مشاعر التابع السلبية أو الايجابية نحو قائده) ويعد أكثر مكونات الاتجاه تعبيرا عن مدى فاعلية القائد حيث أن المشاعر الإيجابية نحو القائد التى يتم التعبير عنها بشكل إرادى متحرر من الضغوط تعكس مدى قدرة القائد على إقامة علاقات طيبة مع تابعيه.

٣- مكون سلوكى (تصرفات التابع مع القائد) يكون ذا تأثير على الرضا إذا تحقق شرطان هما:

- ارتباط سلوك القائد بالسبل الذى يدركه التابع كفيلا بإبلاغه أهدافه.

- ارتباط هذا السلوك بالوسائل اللازمة لحل مشكلاته الفنية والاجتماعية.

وهنا يجب أن ندرك أن التابع قد يبنى اتجاها إيجابيا نحو القائد على الرغم من القائد يكون غير مهتما بالانتاج ويشيع جوا من التسيب فى بيئة العمل ونحن لا نريد قائدا يتبنى تابعيه نحوه اتجاها إيجابيا بل نطمع أيضا فى أن يوظف هذا الاتجاه فى حثهم على تحسين أدائهم.

★ القيادة واتجاهات التابعين

١- من يستمون بالاتجاه الاستبدادى يفضلون قيادة ذات مكانة وسلطة قوية ويظهرون عدواتهم للقائد الضعيف وهم لا يقيمون القائد على العلاقات الانسانية.

٢- من يتسمون باتجاه مؤيد للمساواة فإنهم قادرون على تقبل القيادة القوية ولكنهم فى غير حاجة للسلطات القوية وهم يقيمون القائد على أساس العلاقات الإنسانية.

وبصفة عامة نجد أن الناس لا يعترضون على القيادة القوية بشرط معرفتهم وتأكدهم من أنهم يستطيعون المشاركة والمبادرة إذا رغبوا فى ذلك أو إذا أحسوا بضرورة هذه المشاركة وبشرط أن يثبت القائد كفاءته فى هذا المضمار.

* القيادة وتحفيز التابعين

يمكن للقائد تحفيز تابعيه من خلال ما يلى:

١- قد يتمكن القائد من أثارد وتحفيز تابعيه عن طريق دفع مكافآت أعلى عند تحقيق إنجاز مرتفع.

٢- المعاونة على تحقيق أهداف التابعين وأهداف المنظمة من خلال تقديم النصح والإرشاد والمشاركة فى الخبرات.

٣- إيضاح الأهداف والتوقعات والتأكيد على الطرق التى تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

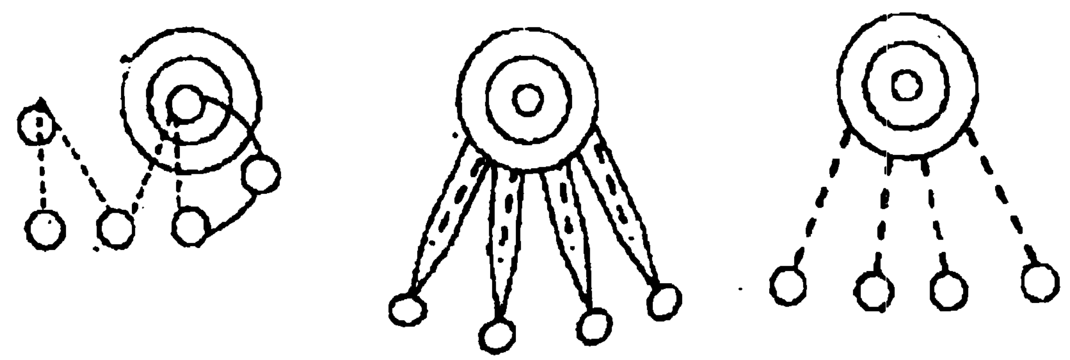
٤- المساعدة على إزالة العوائق التى تعترض طرق الأهداف بما يسهل للتابعين عمل ما هو متوقع منهم.

٥- التعرف على حاجات التابعين ومناقشة فرص النمو المحتمل والكسب المادى الذى يحققه أولئك الذين يجرون مهام معينة.

★ النمط القيادى والاتصال بالتابعين

يمكن التمييز بين أسلوب الاتصال الذى يتم فى إطار القيادة الاوتواقرطية والقيادة الديمقراطية على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

القيادة والاتصالات



القيادة الديمقراطية وفيها تتم الاتصالات بين الرئيس وجميع المرؤوسين

القيادة الاوتوقراطية وفيها تتم الاتصالات بصورة فردية بين الرئيس وكل مرؤوس على حدة

القيادة الفوضوية وهنا لا تسير الاتصالات فى اتجاه محدد

القائد الفعال المؤثر يعتبر مسئوليته الاتصالية واجبا اوليا

القائد كالنبع، وكمية الماء المتدفق باستمرار تمثل المعلومات، ولكنه نبع وبحيرة فى نفس الوقت. عليه استلام المعلومات ايضا واستيعابها.

لذلك فالاتصالات عملية أعطاء واستلام المعلومات، وتدفق المعلومات يكون على شكلين هما:

من القمة إلى القاعدة	ومن القاعدة إلى القمة
- الاجابات عن الأسئلة - سياسة الشركة وأهدافها - الاهداف الشخصية وأهداف القسم - معلومات عن الوظيفة - توفر مصادر الانتاج بما فيها تسهيلات الموظفين من تعليم وتدريب وتأمين.	- استفسارات - اقتراحات - معلومات عن مشاكل الوظيفة - الشكاوى والتظلمات - الشعور والتوجيهات - التغذية الرجعية حول المشاكل المطروحة.

ويقوم القائد بدوره فى الاتصالات عن طريق الآتى:

تزويد كل فرد مستجد بمعلومات تمهيدية تعريفية جيدة.	الاتصال اليومى بكل مرؤوس	اجتماعات عرضية لتوصيل المعلومات إلى المرؤوسين ومناقشة اهداف القسم وتوزيع الاعمال	تحديد الاهداف لكل مرؤوس ومناقشة مشاكل تحقيقها والتقدم بها	عقد المقابلات التقويمية مع الأفراد

القائد وتدريب التابعين

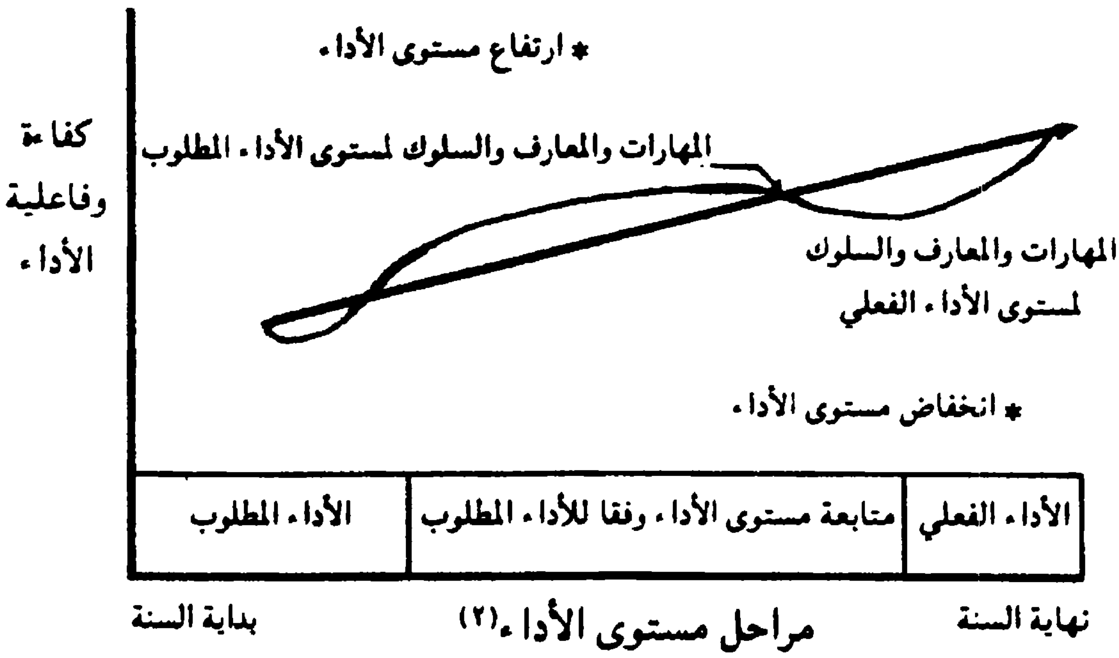
يجب أن تعلم أيها القائد أن الاحتياجات التدريبية تبنى على عنصرين أساسين هما:

الأول: مستوى الأداء المطلوب

الثاني: مستوى الأداء الفعلي

ومن خلال هذان العنصران يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث يتم مقارنة أداء العاملين الفعلي بمستوى الأداء المطلوب.

وكذا التعرف على احتياجاتهم من المهارات الضرورية لمزاولة المهنة أو الحرفة، ومن ثم العمل على تحسينها[1]، والشكل التالي يوضح هذه الفكرة:



1- Lloyed S. Barid, James E. Post, John F. Mahon - Management (Fuction & Responsibilities) Harper Collins publishers. New York 1989- p343.

2- Michael Armstrong - Proformance Management - British Library Cataloguing in Publication Data. England 1994- p14.

ومن الشكل الموضح أعلاه يلاحظ أنه إذا قل مستوى الأداء الفعلى عن مستوى الأداء المطلوب، أصبح هناك خلل أو نقص يجب معالجته أو تلافيه، مع ملاحظة أن معرفة الأسباب الحقيقية وراء هذا الخلل أو العجز. لا نستطيع الوصول إليها بسهولة ويسر وإنما يتطلب الأمر استخدام التحليل العلمى لبعض العناصر والمؤشرات التى توضح المكامن الحقيقية وراء هذا العجز أو الخلل، والأساليب التى يجب اتباعها لتصحيحه أو للقضاء عليه، وبعبارة أخرى هو ليس بالضرورة أن وراء كل نقص أو انخفاض فى مستوى الأداء يكون مؤشرا كافيا لوجود احتياج تدريبى أما فى حالة ارتفاع مستوى الأداء المطلوب فإنه يجب عليك أيها القائد تعزيز هذا الاتجاه من خلال رسائل الشكر والمدح والترقية إلى وظائف أعلى، وكذا منح الحوافز التشجيعية وغيرها من الأمور الأخرى التى تعمل على تشجيع هذا الاتجاه وتطويره.

كما يجب عليك أيها القائد أن تدرك أن أسس تحديد الاحتياجات التدريبية للتابعين تنحصر فى ثلاثة عناصر أساسية هى:

تحليل القرار	تحليل العمل	تحليل النظم
وهنا يتم التركيز على مناطق القوة والضعف فى كل فرد على حدة من خلال تحديد: ١- ما يمتلكه الفرد من خبرات ومعارف سابقة. ٢- القدرات والامكانيات الجسمية والذهنية والعقلية ومدى استعداداته الفطرية فى النمو والرقى. ٣- السلوك الذى يقوم به الفرد أثناء تأدية المهام المطلوبة منه وما مدى فاعلية هذا السلوك فى تحقيق الأهداف المرجوة.	وهنا يتم الاستعانة بالبيانات والمعلومات المستقاة من المصادر التالية: ١- بطاقات وصف الوظائف ٢- المشاهدة ٣- المقابلة ٤- الاستبيان ٥- المذكارات اليومية ٦- اسلوب دلفاى ٧- الاستشاريون ٨- عصف الأفكار	١ تحليل الأهداف التنظيمية. ٢ تحليل الهيكل التنظيمى. ٣- تحليل السياسات ٤- تحليل القوى العاملة ٥- تحليل فعالية المؤسسة ٦- تحليل المناخ التنظيمى ٧- تحليل المستجدات. ٨- تحليل أراء الرؤساء ومتخذى القرار.

وهذه العناصر تكمل بعضها البعض وإذا تم تحليلها بعناية ودقة فائقة ستعطى نتائج ومؤشرات تستطيع من خلالها أيها القائد الوصول إلى الاحتياجات التدريبية الحقيقية للتابعين.

وخلاصة القول انه:

يجب على القائد التعرف على الاحتياجات التدريبية وترتيب تنفيذ هذه الاحتياجات

يقوم القائد بدور المدرب لأنه القائم شخصيا على تنفيذ التدريب والقسم الأعظم من التعليمات الوظيفية الضرورية لعمل ما.

يشجع القائد ويساعد فى تخطيط تدريب وتطوير مرؤوسيه للدورات النظامية والدورات الشاملة

إن القائد يعتبر مسئولا عن تطوير معارفه ومهاراته الشخصية، ويقوم رئيسه بدور ما فى هذا التطوير للتغلب على نقاط الضعف الى يعانى منها.

حالات عملية

(قادة فى المؤسسات والدوائر الحكومية)

قال أحد النواب فى مجلس الأمة فى إحدى الدول العربية: «إن مشكلة المؤسسات والدوائر الحكومية عندنا أنها تضم العديد من المديرين، الذى يتقاضون رواتب عالية، فى حين يوجد فيها عدد قليل جداً من القادة. فأحب أن أخبركم بأن القادة يولدون ولا يصنعون بواسطة اى برنامج للتطوير الإدارى كتلك التى تعد فى المؤسسات والدوائر الحكومية المختلفة ضمن برنامج التطوير الإدارى الشامل للدولة. نقوم بوضع الناس فى مراكز المسؤولية ونتوقع منهم أن يكونوا قادة. إن الذى يجب أن نفعله هو أن نختار الناس للمراكز الإدارية الحكومية من الذين يملكون سمات شخصية مثل الذكاء، الحيوية، الحماس للعمل، المبادأة والابتكار، الأمانة، القدرة على التعامل والتفاعل مع الناس، والقدرة على اسلهام الثقة بالمرؤوسين».

«ولكن» ، أجاب أحد المسؤولين عن الاختيار والتعيين فى مجلس الخدمة المدنية، الذى كان يحضر الاجتماع الذى تحدث فيه ذلك النائب، «أنت لا تعرف الحقيقة أيها النائب المحترم. نحن نحتاج إلى مديرين ليرأسوا ادارتنا، وأقسامنا فى المؤسسات الحكومية. إن السمات الشخصية يمكن أن تكون ضرورية وأساسية للقادة السياسيين. وبذلك، نحن نحتاج فى الإدارة الحكومية إلى أشخاص ممن يهتمون بانجاز العمل كما يهتمون بالناس الذين

(*) مصطفى بخيت شاوينى - الإدارة الحديثة -دار الفرقان للطباعة والنشر - عمان ١٩٩٣.

يعملون معهم. إن كثيرا من علماء النفس المشهورين قد أوضحوا ذلك فى ابحاثهم ونظرياتهم...

عند هذه النقطة، صرح النائب المحترم «انا لا اهتم بما قاله أولئك العلماء. ما الذى يعرفونه عن القادة؟ إن دوائرنا الحكومية قد عانت الكثير من عدم وجود قيادة فيها على جميع المستويات وانا أرغب أن يعمل مجلس الخدمة المدنية شيئا للتأكيد بأن لدينا قادة فى المراكز الإدارية فى المؤسسات الحكومية...»

أسئلة للمناقشة:

(١) إلى أى مدى تتفق مع ذلك النائب المحترم؟

(٢) لو كنت أنت مكان موظف مجلس الخدمة المدنية، فكيف يمكن أن ترد على ذلك النائب؟

(٣) استعمل معلوماتك عن القيادة ثم كون إجابة عن كيفية إمكان أن يصبح مديرو المؤسسات الحكومية قادة فعالين.

(المعالجة بالصدمات)

(عبد العاطى) منهك. لقد عاد لتوه من يوم عمله الأول فى مطعم مجاور لبيته. الذى عين مدربا للعاملين فيه. حيث يقدم هذا المطعم الوجبات العربية الشهيرة مثل المنسف والمفتول والمسخن بالطابون.. وغيرها. لقد تم تعيين (عبد العاطى) فى هذا المطعم. مطعم الأمل. لتعليم العاملين فيه وتدريبهم على الإدارة. ثم ليتولى إدارته فى حال غياب مالكه عيسى مروان. بعد أن استعرض رجب البريد اليومى وفرغ من تناول الشاى بدأ يفكر فى خبرة ذلك اليوم الأول.

إن أول شئ أزعج (عبد العاطى) كان حقيقة كون (عيسى) دكتاتوريا مطلقا. كان على عكس ما قاله زميل رجب أثناء القائه محاضرة فى موضوع الإشراف عن كيف يجب أن يكون المدير. تذكر (عبد العاطى) كيف يصدر (عيسى) الأوامر والتعليمات إلى كل واحد من العاملين فى المطعم على مدار اليوم. لم يتذكر (عبد العاطى) أن قام (عيسى) بسؤال أى شخص عن رأيه أو حتى استعماله لعبارة (من فضلك) بالرغم من أسلوب عيسى فى الإدارة إلا أن المطعم كان يعمل بشكل جيد. إن هذه الحقيقة قد حيرت (عبد العاطى) كثيرا سأل (عبد العاطى) نفسه. لماذا لم يعارض العاملون عيسى؟ لماذا يؤدى كل منهم عمله بكفاءة. ولم يسمعهم (عبد العاطى) أن اشتكوا ولو مرة واحدة.

(★) المرجع السابق.

تذكر (عبد العاطى) حادثة واحدة. طلب احد الندلة (جمع نادل وهو العامل الذى يقدم الخدمة للزبائن فى المطعم) من (عيسى) إذا كان بالإمكان أن يجرى تعديلا فى اجراء من اجراءات المطعم. بعد أن استمع (عيسى) إلى الاقتراح باستياء، اجاب كما يلى، «ليس جيدا. عليك أن تفعل كما دربتك عليه. وسوف يبقى كل شئ بالنسبة إلينا جميعا حسنا. كل شخص هنا يعمل كل شئ بنفس الطريقة، وهذه هى الطريقة التى يجب أن تستعمل. هل توافق على ذلك؟» أبدى النادل موافقته وعاد إلى عمله.

كان (عبد العاطى) قلقا من عدم استطاعته إدارة المطعم بأسلوب (عيسى). إنه يعرف قيمة الإدارة بالمشاركة ويشعر أنها هى أسلوبه الطبيعى. كان يخشى انه لا يستطيع أن يتكيف من الأسلوب الأوتوقراطى، خاصة وأنه يعتقد أنه أسلوب سلبى. وأن يستخدم عندما تفشل الأساليب الأخرى فهذه مشكلة.

قام (عبد العاطى) خلال يومه الأول فى المطعم بدراسة اجراءاته واستفسر عن الحكمة من وراء استخدام عدد منها. يشعر الآن أنه لا يستطيع مناقشتها مع (عيسى). بدأ يفكر بأن مدة عمله فى المطعم ستكون قصيرة إذا لم يستطع التكيف مع أساليب (عيسى).

أحب (عبد العاطى) (عيسى). يبدو أن جميع العاملين مع (عيسى) مسرورن تماما بعملهم. كان (عيسى) مؤدبا ووديا مع (عبد العاطى) طيلة ذلك اليوم. إلا أنه طلب من العاملين فى المطعم ردود فعل سريعة عن (عبد العاطى). كان المطعم مشروع اعمال ناجحا وقدم (لعبد العاطى) وعدا براتب حسن جدا. يبدو من المؤكد أن أساليب (عيسى) هى التى سيتم استعمالها، وأن المطعم كان أعد لتقديم ثلاث وجبات كل يوم.

تساءل (عبد العاطى)، كيف يمكن ان ينتج عن استعمال الأساليب الاوتوقراطية فى القيادة مثل هذه النتائج الجيدة؟ بدأ عبد العاطى يبحث فى مراجعه عن القيادة والإشراف.

أسئلة للمناقشة:

(١) لماذا نتج عن أساليب (عبد العاطى) الاوتوقراطية نتائج جيدة؟

(٢) ماذا تستطيع أن تخبر (عبد العاطى) عن فوائد أسلوبه المفضل فى القيادة (الإدارة) فى مطعم الأمل؟ وضح إجابتك؟

(البيع الشخصى)

يشرف بركات عيسى على خمسة عشر رجل بيع فى فرع عمان التابع لشركة التجارة العربية للاستيراد. التى تقوم باستيراد أحدث الهدايا من سبع دول اجنبيه. بالاضافة إلى قوى البيع الخارجية التى يشرف عليها (بركات) يقوم بالإشراف أيضا على اثنين من موظفى مكتبة. ثلاثة من رجال بيعه هم فى مرحلة التدريب، والآخرون يعملون فى السوق بمتوسط خبرة لكل منهم خمس سنوات فى مجال البيع. عندما يتعامل (بركات) مع رجال بيع جدد فإنه يصرف مع كل واحد منهم يوما كاملا فى السوق فى كل أسبوع. يقوم بالاتصال مع تجار التجزئة، وهم غالبا من بائعى الهدايا، ويطلب من رجل البيع الجديد الذى يرافقه أن يلاحظه فى كيفية قيامه بالبيع. وبعد كل مكالمة هاتفية يناقش مع رجال البيع ما حدث، ويستخدم كل مكالمة كمثال تطبيقى على كيفية القيام بالبيع الشخصى.

أما بالنسبة لرجال البيع ذوى الخبرة والذين يعملون فى السوق يطلب (بركات) من كل منهم الاتصال بالمكتب مرتين فى اليوم لرفع تقرير عن نتائجه. بحيث يتصل مرة قبل الظهر والمرة الثانية حوالى الساعة الرابعة من بعد الظهر كى يلخص فيهما نتائج يومه. كما يطلب من كل منهم تقريرا ملخصا مكتوبا لحفظه فى ملفه فى المكتب والذى يبين فيه بعض الأشياء مثل عدد المكالمات الهاتفية التى أجراها مع العملاء، المبيعات التى تم

(★) المرجع السابق.

التعاقد عليها. عملاء جدد محتملين لم يتم اكتشافهم بعد. والشكاوى التى سمعها من العملاء.

كانت نتائج إشرافه عبارة عن مزيج من الآراء من قبل رجال بيعه. اثنان من رجال البيع الجدد لم يقوما بالبيع بعد. اشتكى ثلاثة من رجال البيع من ذوى الخبرة قيامهم بالاتصال بالمكتب مرتين فى اليوم بشكل منتظم مما يحملهم أعباء إضافية. يقول واحد أن هذا الاتصال اليومى يصرفه عن الاتصال بالعملاء. قال واحد اخر (لبركات) أنه يشعر بأن هذا الاتصال اليومى ليس من طبيعة المهنة. إن هذا الشخص هو واحد من أفضل رجال البيع الذى زادت مبيعاته باستمرار فى أحد عشر شهرا من الاثنى عشر شهرا الماضية.

اما بالنسبة لموظفيه فى المكتب، فإن بركات يرغب جدا فى مشاركتهم صنع القرارات. فى الحقيقة، لقد ذكر أثنان من رجال البيع إنهما هما اللذان يديران المكتب. لقد قال أحدهما «أنهما يسيطران تماما على (بركات) ويحركانه باصبعيهما الصغيرتين. لا يجرؤ على انتقادهما لأن (بركات) يكره العمل المكتبى والأعمال الورقية وسوف يضيع بدونهما». لقد وجهت انتقادات إلى موظفى المكتب من رجال البيع الذين كانوا يتصلون بالمكتب أثناء وجود (بركات) فى جولات ميدانية. إذ لم يتلق رجال البيع هؤلاء أى مساعدة من موظفى المكتب أو كانوا يعاملون معاملة سيئة أحيانا. أن الشكاوى (لبركات) لم تغي شيئا.

أثناء اجتماع شهرى حضره جميع رجال البيع، أعلن (بركات) أن على رجال البيع الجدد أن يتصلوا بالمكتب مرتين فى اليوم، وانه سيقضى يوما واحدا فى السوق فى كل شهر مع كل

رجل بيع من رجال البيع القدامى. وقد صاغها (بركات) بالشكل التالى . «عدد كبير منكم لم يزد أهدافه البيعية. إذا فعلتم شيئا خاطئا. فاننى سأكون معكم لاكتشافه. اشتكى العملاء يعلموننى أنكم لا تعودون إليهم باجاباتكم بسرعة معقولة عن استفساراتهم.

لقد قام (فريد شلبى)، احد رجال البيع. بمقاطعة (بركات) قائلا له: «ان احد الاسباب للتاخر فى إجابتنا على العملاء هو انك لا تترك لنا صنع القرارات التى يجب أن نصنعها. تكون خارج المكتب ثلاثه أيام على الأقل كل أسبوع. والآن تخبرنا أنك ستكون مع كل منا يوما واحدا فى كل شهر. فكيف يمكن الرجوع إليك للحصول على موافقتك على أشياء عندما تكون فى الميدان؟».

أسئلة للمناقشة:

(١) اى أسلوب من الأساليب القيادة يستعمل (بركات) مع كل من مجموعاته الثلاث: رجال البيع الجدد. رجال البيع ذوى الخبرة. وموظفى المكتب؟

(٢) اى أسلوب من أساليب القيادة توصى (بركات) بتبنيه فى تعامله مع كل مجموعة من المجموعات الثلاث المذكورة فى السؤال السابق؟

(٣) هل يجب أن يستمر (بركات) فى التغييرات التى أعلن عنها أثناء اجتماعه برجال البيع؟ وضح إجابتك فى حالة الموافقة أو عدم الموافقة.

كيف تصنع مديرا(*)

يشغل الاستاذ أسامة فريد وظيفة مدير عمليات بشركة صناعية كبرى لها أربعة فروع وله أربعة نواب هم:

السيد/ محمود	نائب مدير الفرع أ
السيد/ عيسى	نائب مدير الفرع ب
السيد/ كامل	نائب مدير الفرع ج
السيدة/ وسام	نائبة مدير الفرع د

وتتميز شخصية السيد/ محمود بأنه فنان فى التعامل مع الآخرين وقائد ماهر ومنفذ جيد للخطة الموضوعة ولا يخرج عن حدودها وغير مبالى بالتغييرات البيئية حيث أنه قادر على مواجهتها ومؤمن بنظام العمل السائد وبالأدوات المتاحة.

وتتميز شخصية السيد/ عيسى بأنه مبتكر لا يرضى بالوضع الراهن ودائم التغيير والتحديث كما انه قائد ممتاز وملم بالأساليب الإدارية الحديثة ويرى فى نفسه الاعتماد الكامل على البيانات المتاحة لديه ولا يرغب فى اتصالات خارجية مع النواب الأخرين لزيادة البيانات والمعلومات المتاحة.

وتتميز شخصية السيد/ كامل بأنه صارم عنيد فى مواجهة أية انحرافات فله أساليب فنية فى المتابعة والرقابة واكتشاف

(*) د. أسامة فريد محاضرات تدريبية.

الاخطاء فى حينها، وإن كان ذلك يسبب له مصادمات كثيرة مع مرؤوسيه ويفتقد لمهارة القائد المحنك وإن كانت له قدرة فائقة على مجاراة المستحدثات العلمية وتطويع العمل للاستفادة منها.

وتتميز شخصية السيدة/ وسام بأنها جهاز اتصالات جيد ومتابع لأعمال الغير ومنفذ جيد لما يملى عليها من بنود واردة فى الخطة مع مرؤوسيها بالإضافة إلى متابعتها لاعمالهم، اجتماعية محبة للغير، راضية بنظام عملها وتتمنى أن تدخل المستحدثات العلمية ولكن لا يمكنها ذلك لضيق الوقت لانشغالها الشديد.

ولقد حدث توسع هائل فى الشركة مع تطوير وظيفى أدى إلى ترقية الاستاذ أسامة فريد لوظيفة مدير عام مع ترقية النواب الأربعة إلى مديرين وكلف الاستاذ أسامه فريد من قبل مجلس الإدارة بإعداد هؤلاء النواب الأربعة ليصبحوا مديرين للفروع.

المطلوب:

- ما هو الدور الذى يجب أن يفعله الاستاذ أسامة فريد بشأن صناعة المديرين الأربعة؟ إستعن بالجدول التالى:

الاسم	المهارات المتاحه	المهارات المطلوبة	وسيلة التوفير
محمود			
عيسى			
كامل			
وسام			

بنك القاهرة السعودى(*)

يشغل على طه وظيفة المدير المسئول عن الصيارفة الداخليين فى فرع بنك القاهرة السعودى فى القاهرة ولديه مشكلة مع أحد هؤلاء الصيارفة. فمن المفترض أن يكون جميع الصيارفة فى العمل فى الساعة السابعة صباحا. وعليهم أن يكونوا أمام شبابيكهم مستعدين للعمل فى تمام الثامنة صباحا حين يفتح البنك أبوابه.

ولكن محمد حماد يتأخر دائما تقريبا عن العمل. فهو يصل فى أى وقت بين السابعة وعشر دقائق والثامنة إلا ربعا. ولكنه بمجرد استلامه العمل يكون ممتازا. وبسهولة فإنه أفضل صراف وينجز عمله دائما مبكرا، حتى بعد وصوله متأخرا. وهو مؤهل للترقية فيما عدا أنه لا يتواجد فى موقعه وقتا طويلا بشكل كاف. وهو يفهم هذا الموقف ويتقبله.

إن التأخير المستمر من جانب محمد حماد يسبب مشكلات. فالآخرون - وهم دون حماد إخلاصا ومقدرة - يستخدمون تأخيره لتبرير تأخيرهم. ويشعر على طه أنه ليس باستطاعته اتخاذ اجراءات صارمة مع الصيارفة الآخرين ما لم يتخذ اجراءات صارمة مع حماد أيضا.

ولقد قام على طه بالحديث عدة مرات مع حماد. وقد وعد دائما أن يقوم بأداء أفضل، لكنه حقيقة لم يفعل أبدا. وقد وصل الأمر أن اقترح على طه نظاما مختلفا ويترك الوقت بالنسبة

(*) جارى ديسلر - أساسيات الإدارة - دار المريخ للنشر الرياض ١٩٩١.

لحماد. ولكن حماد لم يكن يميل إلى فكرة ان يعامل بشكل مختلف. وهو يقول «بعد الجميع». «ولكن دائما ما يكون شباكى مفتوحا فى الموعد. ودائما ما اقوم بعملى حتى وقت الرحيل. ألا افعل ذلك؟

ولقد اقترح حماد انه قد يترك العمل إذا لم يكن البنك من المرونة الكافية ليترك موظفا جيدا يتأخر دقائق فى الغالب. بدون إزعاجه على ذلك».

أسئلة:

١- ما الذى كنت تفعله لو كنت على طه؟

٢- ما هو نمط القيادة الأفضل هنا ولماذا؟

استنبيان القائد
ونظريتى (X) و (Y) [1]

فيما يلى خمسة عشرة عبارة تصور مجموعة من الاتجاهات نحو المرؤوسين:

رجاء تحديد إلى أى مدى توافق عن الفقرة التى على اليمين أو على اليسار وذلك بوضع علامة (صح) أمام العبارة التى تتناسب مع ارائك:

العبارات	موافق بشدة ١	موافق ٢	لا أدرى ٣	موافق بشدة ١	موافق ٢	العبارات
١ - المرؤوسين بطبيعتهم كالى ولا يرغبون فى عمل أى شئ						المرؤوسون بطبيعتهم نشطون ويفضلون أن يكونوا مكافحين
٢ - يعمل المرؤوسين عادة من أجل الحصول على المال.						يعمل المرؤوسون لعدة أسباب منها: الاعتزاز / التحدى / الصداقة.
٣ - السبب الرئيسى لجعل المرؤوسين يعملون هو الخوف من العقاب						السبب الرئيسى لجعل المرؤوسين يعملون هو الرغبة فى تحقيق أهداف العمل
٤ - المرؤوسون بطبيعتهم يعتمدون على رؤوسائهم.						يسعى المرؤوسين إلى تحقيق الإستقلالية واثبات الذات والمسئولية.
٥ - يعتمد المرؤوسون على تلقى التوجيهات من رؤوسائهم.						يدرك ويشعر المرؤوسون ما هو المطلوب ويستطيعون توجيه أنفسهم.

(١) هذا الاستقصاء من إعداد شركة توتاليتى للتدريب الإدارى.

العبارات	موافق بشدة ١	موافق ٢	لا أدرى ٣	موافق بشدة ١	موافق ٢	العبارات
٦- يرغب المرؤوسون فى ان يريم ويدريهم الاخرون على وسائل العمل الصحية						يستطيع المرؤوسون الذين يفهمون ويهتمون أن يطوروا طرق ووسائل العمل
٧- يحتاج المرؤوسون إلى إشراف مباشر وثناء على العمل الجيد والتأنيب على الخطأ.						يحتاج المرؤوسون إلى الاحترام. فهم قادرين على تحمل المسئولية وتصحيح أخطائهم بأنفسهم
٨- لدى المرؤوسين اهتمام ضئيل لما يتجاوز الأمور المادية الخاصة بهم.						يسعى المرؤوسون إلى إعطاء معنى لحياتهم.
٩- يحتاج المرؤوسون إلى تعليمات واضحة لما يجب عمله وكيفية ذلك.						يحتاج المرؤوسون إلى فهم كامل بعملهم وكيفية التلاؤم معه.
١٠- يقدر المرؤوسون معاملتهم بكياسة.						يتوق المرؤوسون إلى الحصول على احترام فعلى من زملائهم.
١١- تختلف نشاطات العمل عن نشاطات المتعة إختلافا كليا.						يفضل المرؤوسون المتعة بسبب العمل المتقن الذى يستطيعون القيام به.

العبارات	موافق بشدة ١	موافق ٢	لا أدري ٣	موافق بشدة ١	موافق ٢	العبارات
١٢- يقاوم المرؤوسون التغيير في العمل بطبيعتهم ويفضلون اتباع نفس الطرق السابقة.						يتعب المرؤوسون من الروتين ويتمتعون بالخبرات والطرق الجديدة.
١٣- يجب اختيار الاشخاص ووضعهم فى العمل الملائم						يجب تصميم العمل بحيث يناسب الاخاص.
١٤- يتشكل الاشخاص بسبب عامل الوراثة والخبرات الأولية. ولا يتغيرون بعد وصولهم لمرحلة الرشد.						ينمو الاشخاص باستمرار ولا يفوت الأوان أبدا على التعلم.
١٥- يحتاج المرؤوسون إلى من يشجعهم ويحثهم ويوجههم						يحتاج المرؤوسون إلى الحرية والتشجيع والمساعدة.

مفتاح الحل

الدرجة	الدرجة
اقل من ٣٠	نظرية X
٣٠ - ٤٠	تميل إلى نظرية X
٤٥-٦٠	تميل إلى نظرية Y
٦١-٧٥	نظرية Y

استبيان القائد وصنع القرار

إرشادات

تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على أعمال أرفنج جانيس وليون مان.

- يساعد هذا الاستبيان فى تحديد ممارساتك فى عملية صنع واتخاذ القرار. وهو يتطلب أن تكون محددا ودقيقا فى اجابتك على ضوء ما تقوم به فعلا من ممارسات فى هذه الصدد وليس على ما يجب أن تقوم به فى أطار هذه الممارسات. أن التزامك بهذا سيجعل للاستبيان مغزى وفائدة لعملك الإدارى.

- وربما سيساعدك أكثر أن تتوقف قليلا قبل أن تقوم بتعبئة هذا الاستبيان وتفكر جليا فيما قمت به من ممارسات خلال الثلاثة أشهر أو الشهرين السابقين عندما كانت هناك مناسبات لصنع واتخاذ قرارات هامة فيما يتعلق بعملك أو الأمور الأخرى ذات الشأن فى حياتك.

- ضع دائرة على ذلك البديل من الاجابات التى تلى كل سؤال فى الاستبيان مما تعتبره أفضل بديل عند ممارستك:

١- عندما تواجه بضرورة صنع واتخاذ قرار هام، هل تصنع قائمة مكتوبة بالاهداف التى تريد تحقيقها من وراء هذا القرار؟

دائما	عادة	أحيانا	نادرا	اطلاقا (أبدا)

٢- إلى أى مدى تحصل على معلومات للقرارات الهامة التى يجب عليك صنعها واتخاذها وذلك من الأفراد المحتمل أن تؤثر عليهم هذه القرارات؟

(أ) اعتمد - دائما - علي معلوماتى دون الحصول على معلومات من هؤلاء الأفراد.

(ب) اقوم - أحيانا - بالتحدث مع هؤلاء الأفراد.

(ج) اقوم - عادة - بالاتصال الأساسي مع كل الأفراد الذين لديهم مثل هذه المعلومات.

(د) اتحدث مع جميع الأشخاص الرئيسين الذين لديهم مثل هذه المعلومات.

(هـ) أجرى مناقشات معمقة مع كل الأفراد الذين لديهم مثل هذه المعلومات.

٣- فكر فى قرار هام قمت بصنعه واتخاذه فى الفترة الأخيرة

كم من البدائل فكرت فيها جليا وبالتفصيل وذلك قبل أن تصل إلى القرار؟

بديل واحد	من ٢-٣ بدائل	من ٤-٥ بدائل	من ٦-١٠ بدائل	أكثر من ١٠ بدائل

٤- فى التفكير بشأن البدائل، ما مدى تعمقك فى فحص الآثار السلبية والايجابية لكل بديل:

(أ) اصنع قائمة مفصلة مكتوبة لتحديد كلا النوعين من الآثار.

(ب) اصنع قائمة موجزة مكتوبة لتحديد كلا النوعين من الآثار.

(ج) اجرى قائمة بعناية فى ذهنى لتحديد كلا النوعين من الآثار.

(د) أقوم بمراجعة ذهنية لتحديد النوعين من الآثار.

(هـ) أقوم «بكروكى» ذهنى سريع لتحديد كلا النوعين من الآثار.

٥- عند قيامك بصنع واتخاذ القرارات الهامة، هل تحصر الخيارات والبدائل المتاحة وتستبعد بعضها ومن ثم تقوم بالسعى للحصول على معلومات أكثر بالنسبة للبدائل الباقية؟

دائما	غادة	أحيانا	نادرا	أطلاقا (أبداً)

٦- عند قيامك بصنع وأتخاذ القرارات الهامة، هل تبحث جدياً وبصفة خاصة عن تلك المعلومات التى قد تصنع البديل الذى تفصله موضع جدل ونقاش؟

(أ) ليس بصفة خاصة.

(ب) قد أفكر فى البحث عن هذه المعلومات.

(ج) اقوم بمحاولة الحصول على هذه المعلومات.

(د) أبحث بعناية للحصول على هذه المعلومات.

(هـ) اكلف نفسى مجهودا خاصا على طول الطريق للحصول على هذه المعلومات.

٧- إلى اى مدى تعيد - بعناية - فحص كل المعلومات المتعلقة بقرار مزمع اختياره قبل اتخاذك له بصفة نهائية؟

(أ) بكل تأتى وبجميع تفاصيلها.

(ب) مراجعة بعناية.

(ج) مراجعة سريعة/ فحص عام.

(د) أحيانا أقوام بمراجعة سريعة.

(هـ) لا أقوم بإعادة فحص مثل هذه المعلومات.

٨- هل توجد خطة مفصلة لتنفيذ القرارات الهامة؟

(أ) لا توجد خطة مفصلة.

(ب) أفكر فى مثل هذه الخطة.

(ج) قد أصنع أطارا عام لمثل هذه الخطة.

(د) غالبا ما أقوم بوضع خطة مكتوبة.

(هـ) غالبا ما أقوم بوضع خطة تفصيلية مكتوبة.

٩- ما هى نوعية الخطط البديلة التى تصنعها لمواجهة المشكلات الطارئة؟

(أ) أصنع خططا بديلة كافية لمواجهة هذه المشكلات.

(ب) أصنع خططاً بديلة لأكبر قدر يمكننى من هذه المشكلات

او بدائل حلولها.

(ج) أصنع مثل هذه الخطط للمشكلات أو الأحداث الطارئة الأساسية.

(د) أصنع تصورا عاما للتعامل مع مثل هذه المشكلات.

(هـ) لا أصنع مثل هذه الخطط البديلة.

١٠- هل تصنع مخططا لتقييم نتائج وأثار القرارات الهامة التى قمت بصنعها واتخاذها؟

(أ) أصنع دائما - مخططا رسميا ومكتوبا لمثل هذا التقييم.

(ب) أقوم بتحديد المؤشرات الرئيسية للتقييم وكيفية استخدامها.

(ج) أقوم بالتفكير من خلال ما هية النتائج المرغوبة.

(د) أحدد أطارا زمنيا لبعض النتائج التى من المقرر أن تتحقق.

(هـ) لا أقوم بأى شئ تجاه تقييم نتائج هذه القرارات.

مفتاح الحل

رقم العبارة	ا	ب	ج	د	هـ
١	٥	٤	٣	١	٢
٢	١	٥	٣	٤	٢
٣	٤	٥	٣	٢	١
٤	٥	٤	٣	٢	١
٥	٥	٤	٣	٢	١
٦	١	٣	٣	٤	٥
٧	٥	٤	٣	٣	١
٨	١	٣	٣	٤	٥
٩	٥	٤	٣	٢	١
١٠	١	٣	٣	٤	٥
المجموع					

وكلما ارتفع مجموع ما حصلت عليه من درجات كلما كنت ماهرا فى اتخاذ قراراتك

استبيان الاختيار القيادى [1]

اقرأ كل سؤال بعناية تامة ثم ضع علامة صح أمام العبارة التى تعبر أكثر من غيرها عن التصرف الذى ترى اتخاذه.

١- عندما يزداد عبء العمل كثيرا عما يمكن انجازه فأنى ربما:

(أ) أعمل عشر ساعات يوميا تقريبا، وكذلك نصف يوم من أيام العطلة الأسبوعية.

(ب) أحصل على موافقة ليعمل المرؤوسون وقتا أضافيا بينما لا أعمل أنا كثيرا.

(ج) أحصل على موافقة ليعمل المرؤوسون وقتا أضافيا وأعمل معهم نفس عدد الساعات الاضافية.

٢- إذا لم أكن أعرف إلا قليلا عن الحاسبات الالكترونية وأخطرت بأن ا لشركة ستقوم بتركيب أحدها قريبا لمساعدتى فى عملى وجعله أكثر كفاءة فإننى :

(أ) التحق ببرنامج تدريبى عام سريع لمدة أسبوع عن الحاسبات الالكترونية فى أحد المعاهد التعليمية.

(ب) التحق بدراسات مسائية حول الحاسبات الالكترونية لمدة يوم فى الأسبوع حتى أشعر بالكفاية من هذه الدراسات.

(ج) أرسل أحد المساعدين لى للتدريب المتعمق على الحاسبات الالكترونية وأعتمد عليه فى هذه الناحية.

١- هذا الاختبار من إعداد الأستاذ الدكتور ابراهيم الغمرى.

(ب) التحق بدراسات مسائية حول الحاسبات الالكترونية لمدة يوم فى الأسبوع حتى أشعر بالكفاية من هذه الدراسات.

(ج) أرسل أحد المساعدين لى للتدريب المتعمق على الحاسبات الالكترونية وأعتمد عليه فى هذه الناحية.

(د) أرسل أحد المساعدين لى للتدريب المتعمق بينما التحق أنا بالدراسات المسائية حتى أشعر بأنى حصلت على قدر كاف من المعلومات فى هذه الناحية.

(هـ) أرسل أحد المعاونين لى للتدريب المتعمق والتحق أنا ببرنامج تدريبى عام سريع لمدة أسبوع فى أحد المعاهد التعليمية.

(٣) عند اختيار موظف جديد لوظيفة صعبة أفضل أن تتوفر فيه الصفات التالية إذا تساوى المرشحون فى النواحى الأخرى:

(أ) خبرة واسعة وطويلة وشخصية قوية ودرجة لا بأس بها من الذكاء.

(ب) خبرة واسعة وطويلة وشخصية متوسطة وذكاء عال.

(ج) خبرة متوسطة وشخصية قوية وذكاء عال.

٤- أنا أقرأ بانتظام العدد التالى من المجلات الفنية والإدارية.

(أ) مجلة واحدة

(ب) مجلتين.

(ج) ثلاث مجلات.

(د) أكثر من ثلاث مجلات.

(هـ) لا اقرا اى مجلات فى هذه الناحية بانتظام.

(٥) عندما يلفت أحد المرؤوسين نظرى إلى مشكلة صعبة فإنى:

(أ) احب ان أعالج المشكلة بنفسى، واستطيع عادة علاجها بنفس السرعة التى أشرح فيها للآخرين كيف يواجهونها.

(ب) أترك للمرؤوسين معالجة المشكلة بأنفسهم وخصوصا عندما أكون مشغولا بأعمال اخرى - لأن هذه افضل طريقة له لتعليمهم.

(ج) اناقش المشكلة مع المرؤوسين، ثم أترك لهم علاجها بما يتعقدون انه الأفضل.

(د) اناقش المشكلة مع المرؤوسين، ثم أخبرهم بما يجب أن يفعلوه لعلاج المشكلة.

٦- عند البحث عن موظف جديد لوظيفة صعبة فإنى:

(أ) استمر فى البحث حتى أجد الرجل الذى تتوفر فيه الخبرة الواسعة والكفاءة العالية الذين اعتبرهما ضروريين للأداء اليد فى الوظيفة.

(ب) أستمر فى البحث حتى أجد الرجل الذى تتوفر فيه على الأقل الكفاءة العالية المطلوبة وبعض الخبرة التى أراها ضرورية للعمل.

(ج) أتخذ قرارا سريعا لأنى أشعر بأن شغل الوظيفة بسرعة

٧- عندما اقترح أو اختيار مرؤوسا للترقية ويكون لى حق الاختيار بين رجل عمره خمسة واربعين عاما وله خبرة عشر سنوات وأخر عمره خمسة وعشرين عاما وخبرة سنة واحدة فأنى اختار:

(أ) الرجل الأقدم (الأطول خبرة) بغض النظر عن قدراته.

(ب) الرجل الأقدم فقط إذا كانت قدراته أعلى من الاخر.

(ج) الرجل الأقدم حتى ولو كان اقل قليلا فى قدراته من الأخر.

(د) الرجل الأحدث حتى ولو كان اقل قليلا فى قدراته عن الاخر.

٨- عند تقويم بدائل القرارات التى أواجهها بانتظام فإنى:

(أ) اخاطر إذا كانت النتائج المرتقبة عالية بدرجة كافية (سواء بالكسب أو الخسارة).

(ب) أكره أن أخاطر إذا كانت النتائج المرتقبة عالية بدرجة كافية (سواء فى الكسب أو الخسارة).

(ج) أحب أن أذن الاحتمالات ثم أجازف فقط إذا توسمت أن احتمالات النجاح والكسب تساوى على الأقل ضعف احتمالات الخسارة والفشل.

(د) أحاول وزن الاحتمالات المختلفة ثم أجازف كلما كانت احتمالات الكسب والنجاح أكبر بوضوح من احتمالات الخسارة والفشل.

٩- أتوقع من العاملين معى عملا جادا متواصلا طول اليوم، وأشعر عموما بأن العاملين معى:

(أ) لا يبذلون فى العمل جهدا بالقدر الواجب عليهم.

(ب) يبذلون فى العمل معظم الوقت قدرا عادلا ومناسبا من الجهد.

(ج) يبذلون فى العمل معى جهدا أكثر مما يبذلونه عادة مع معظم الرؤساء الآخرين.

١٠- عندما يجب على اتخاذ قرار صعب فأننى:

(أ) افكر فيه بعناية ثم اتخذ القرار وأمضى فى تنفيذه.

(ب) افكر فيه ثم أخطر كل المرؤوسين المتأثرين به مباشرة قبل تنفيذه.

(ج) أفكر فيه بعناية ثم أخطر العاملين معى فقط بالقرار قبل تنفيذه.

(د) اعتقد اجتماعا مع العاملين معى وأترك لهم اتخاذ القرار.

(هـ) اعقد اجتماعا مع العاملين معى، وبعد مناقشة الأمر معهم اتخذ أنا القرار.

مفتاح الحل

(١) عبء العمل		(٢) التدريب		(٣) الاختيار	
أ	١	أ	١	أ	٣
ب	٠	ب	٢	ب	٤
ج	٤	ج	٠	ج	٤
		د	٤		
		هـ	٣		

٤ معرفة		(٥) مواجهة المشكلات		(٦) الاختيار	
أ	٠	أ	٠	أ	٣
ب	١	ب	٠	ب	٤
ج	٣	ج	٤	ج	٠
د	٥	د	٣	د	١
هـ	٠	هـ		هـ	

(٧) الترقية		(٨) اتخاذ القرارات		(٩)الاتجاهات نحو العاملين	
أ	١	أ	٠	أ	١
ب	٣	ب	٠	ب	٣
ج	٤	ج	٣	ج	٣
د	٢	د	٤	د	٠

(١٠) اتخاذ القرارات	
أ	٠
ب	١
ج	٢
د	٠
هـ	٤

وكلما ارتفع مجموع ما حصلت عليه من درجات كلما كنت ماهرا فى اتخاذ قراراتك

استبيان قياس الحاجات الانسانية للقيادات الإدارية

العبارات التالية لها سبع استجابات مختلفة تتراوح بين أوافق تماما، لا أوافق اطلاقا.. ضع علامة (√) فى الخانة التى تطابق استجابتك لكل عبارة منها علما بأن الفترة الزمنية المحددة لك لا تزيد ن ١٥ دقيقة فقط..

	اوافق تماما	اوافق	اوافق إلي حد ما	لا اعرف	لا اوافق إلي حد ما	لا اوافق	لا اوافق اطلاقا
	٣+	٢+	١	٠	١-	٢-	٣-
- يجب أن يرتبط منح العلاوات والمكافآت الاستتثنائية بأذا الاعمال على خير وجه.							
- يساعد تحديد المهام والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة بدقة العاملين على معرفة المطلوب منهم تماما.							
- لابد من تذكير العاملين باستمرار بأن تقدمهم فى وظائفهم رهن بمقدرة المؤسسة التى يعملون فيها على تحقيق أهدافها.							
- على القائد الادارى أن يولى قدرا كبير من الاهتمام بظروف العمل المحيطة بمرؤوسيه.							
- تنمية جو المودة والتعاطف بين المرؤوسين يعتبر أحد المهام الرئيسية للقائد الإدارى.							
- يؤثر عدم الاعتراف باهمية الفرد عند قيامه باعمال متميزه على كفاءته فى العمل.							

	اوافق تماما	اوافق	اوافق الي حد ما	لا اعرف	لا اوافق الي حد ما	لا اوافق	لا اوافق اطلاقا
	٣	٢	١	٠	١	٢	٣
غالبا ما يؤدى عدم اهتمام القائد الادارى بالنواحى الانسانية فى العمل الى جرح احساس العاملين.							
يرغب العاملون فى الاحساس باستمرار بانه يتم الاستفادة بقدراتهم ومهاراتهم فى العمل بواظائفهم							
- يتاثر استمرار العاملين بوظائفهم بدرجة كبيرة بالمكافات والمزايا التى تمنحها المنشاة عند التقاعد.							
- غالبا ما يمكن تحديد المهام الوظيفية بصورة تحفز لقائم بها على الانجاز وتثير لديه التحديات التي اتخذ مهارته.							
- يرغب الكثيرون من العاملين فى بذل قصارى جهدهم فى العمل أيا كان نوعه.							
ينعكس اهتمام الادارة بالعاملين من خلال اهتماماتها بالانشطة الاجتماعية التى تتبناها بعد ساعات العمل							
- يمثل عدم اعتزاز الفرد بالعمل الذى يؤديه فى حد ذاته حافز سلبيا قد يدفعه الى ترك العمل							

	اوافق تماما	اوافق	اوافق إلي حد ما	لا اعرف	لا اوافق إلي حد ما	لا اوافق	لا اوافق اطلاقا
	٣	٢	١	٠	-١	-٢	-٣
- يميل العاملون إلى الاعتقاد بانهم افضل من يقومون بوظائفهم ولديهم حساسية فى مواجهة اثبات عكس ذلك.							
- على الادارة أن تعطى اهتماما كافيا للعلاقات الغير رسمية التى تدور داخل جماعات العمل وتحاول الاستفادة منها.							
- يهتم العاملون أساسا بالمكافأت المادية.							
- يثير عدم مشاركة العاملين للإدارة فى اتخاذ القرارات لديهم احساسا بعدم الاستقرار							
- يميل العاملون إلى القيام بجدولة اعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وتقليل الاشراف عليهم إلى أقل حد ممكن.							
- يفضل العاملون الوظائف التى توفر لهم الامن والاستقرار حتى ولو كانت أقل جزاء من الناحية المالية عن وظائف أخرى.							

	اوافق تماما	اوافق	اوافق الي حد ما	لا اعرف	لا اوافق الي حد ما	لا اوافق	لا اوافق اطلاقا
	٣	٢	١	٠	١	٢	٣
يستدعى انجاز الاعمال بالضرورة توفير المعدات اللازمة لها.							
- للمكانة الوظيفية والاجتماعية التى يتمتع بها الفرد فى المؤسسة دور هام فى تحديد مدى التزامه باهدافها.							
- تلعب التأمينات التى تقدمها المؤسسة للعاملين فيها دورا بارزا فى زيادة اخلاصهم للعمل.							
- يعتبر النجاح فى العمل بالنسبة لبعض الناس مصدرا أساسيا للشعور بالاعتزاز الذاتى.							
- شعور العامل بالارتياح فى علاقته من العوامل الاساسية لزيادة اقباله على العمل.							
- على القائد الإدارى أن يولى قدرا كافيا من الاهتمام بالحاجات الحياتية للمرؤوسين كشرط ضمان تفرغهم للعمل.							

استمارة تفريغ

اجابات استقصاء الحاجات الإنسانية للقيادة الإدارية

(١) انقل الدرجات التى اعطيتها لكل عبارة فى الاستقصاء، فى المكان المخصص لها فى الجداول التالية ثم اجمع درجات كل جدول منها جمعا جبريا:

الأساسية

العبارة	الدرجة
١	-
٤	-
١٦	-
٢٠	-
٢٥	-
مجموع الدرجات	

الأمن

العبارة	الدرجة
٢	-
٣	-
٩	-
١٩	-
٢٢	-
مجموع الدرجات	

الاجتماعية (الانتماء

العبارة	الدرجة
٥	-
٧	--
١٢	-
١٥	-
٢٤	-
مجموع الدرجات	

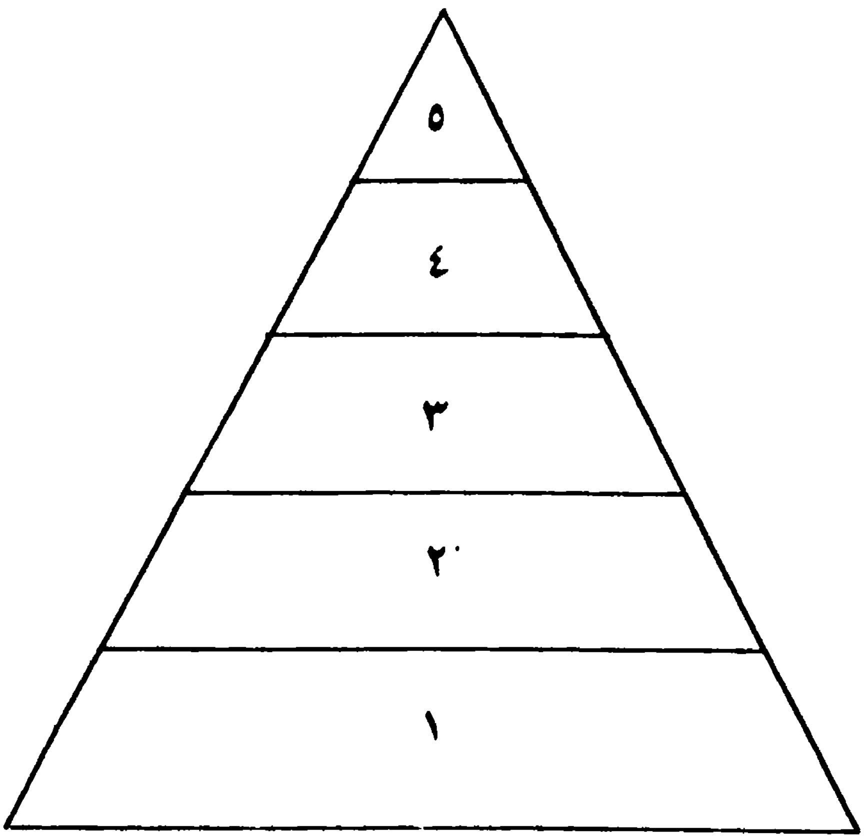
المركز والمكانة	
العبارة	الدرجة
٦	-
٨	-
١٤	-
١٧	-
٢١	-
مجموع الدرجات	

تحقيق الذات	
العبارة	الدرجة
١٠	-
١١	-
١٣	-
١٨	-
٢٣	-
مجموع الدرجات	

(٢) رتب فى الجدول التالى الحاجات ترتيبا تنازليا حسب مجموع كل منها:

الحاجات	المجموع
١-	
٢-	
٣-	
٤-	
٥-	

(٣) اكتب الحاجات التى حصلت فيها على أكبر المجاميع فى قاعدة الهرم والحاجات التى حصلت فيها على أقل المجاميع فى قمته مع مراعاة العلامات الحسابية. ثم رتب بقية الحاجات حسب مجموع كل منها، وفى حالة التساوى رجح أحداهما حسب تقديرك الشخصى، بذلك تحصل على هرم الحاجات الإنسانية التى تدفعك للعمل، القاعدة تمثل الحاجات الأكثر الحاحا ونشاطا وتأثيرا فى سلوكك، بينما الحاجات الأقرب إلى القمة تمثل الحاجات الأقل الحاحا ونشاطا فى نظرك. وبالتالى أقلها فى التأثير على سلوكك الحالى.



استقصاء السلوك القيادى

العناصر التالية تصف بعض جوانب السلوك القيادى. المرجو ان تجيب على هذه العناصر- مستندا إلى خبرتك الماضية والحالية - ضع علامة (٠) تحت العمود الذى يصف سلوكك. كما يلى:

م	السلوك	دائما	عادة	احيانا	قليلا	نادرا
١	إننى اثق فى أن اعضاء مجموعتى يمارسون قدرا عاليا من الموضوعية فى قراراتهم وأحكامهم بشكل يتمشى مع مصلحة المنظمة.					
٢	أنى اشجع نوع العلاقات الوثيقة المتداخلة بينى وبين مرؤوسى وبينهم وبين بعضهم البعض.					
٣	أننى أؤكد على أهمية تفوق جماعتى على الجماعات الأخرى المنافسة.					
٤	أننى أوضح خطوات أداء العمل بطريقة لا تقبل الشك، واتوقع من مرؤوسى اتباعها بالكامل.					
٥	أننى أحلل أداء العمل مع مرؤوسى واظهر لهم الجوانب الإيجابية والسلبية.					

م	السلوك	دائما	عادة	أحيانا	قليلا	نادرا
٦	التى أؤكد أهمية الاجتماعات مع مرؤوسى من أجل تخطيط العمل وتقييمه.					
٧	أنى أدفع أعضاء الجماعة للعمل بجدية أكثر.					
٨	اننى أضغط على الجماعة للاعتراف بخبرتى المهنية وأرنى بخصوص الجوانب الفنية للعمل.					
٩	انى أسعى للحصول على آراء مرؤوسى بما فى ذلك من أوجه النقد.					
١٠	اننى أشجع الجماعة للتفاعل معا فى تحديد الأهداف والتخطيط دون تدخل مباشر منى.					
١١	اننى أضع معايير للأداء محددة وأسعى للوصول إليها من جانب المرؤوسين.					
١٢	اننى أوزع المهام على المرؤوسين اعتماد على إدراكى الشخصى بمعرفتهم ومهاراتهم الخاصة.					
١٣	اننى أهتم بالمشاكل الخاصة لأعضاء الجماعة.					

م	السلوك	دائما	عادة	أحيانا	قليلا	نادرا
١٤	أننى أهتم بتحسين الطريقة التى تعمل بها .بنفس الدرجة التى أهتم بها بتحسين الأداء الخاص بالعمل ذاته.					
١٥	أنى أحث الجماعة على الارتفاع بمعدلات أدائها السابقة للعمل.					
١٦	أننى أعتبر أن مسئوليتى الاساسية تتمثل فى التنسيق بين عمل اعضاء الجماعة					
١٧	أننى أقوم بتقييم الاختلافات فى الرأى واحاول الوصول إلى اتفاق بخصوص عملية حل المشاكل.					
١٨	أننى أعتبر أن حل الخلافات فى العلاقات المتداخلة للأفراد جزءا أساسيا من مسئوليتى.					
١٩	أننى أقوم بتعديل أهداف المرؤوسين الشخصية بحيث تتلاءم مع الأهداف التنظيمية.					
٢٠	أننى أصنع الخطة العامة والجداول اللازمة واستخدمها فى رقابة الانشطة التى تمارسها الجماعة.					

القيادة الفعالة

هى محصلة التفاعل بين هذه العناصر الأربعة بمعنى: القائد ينمى فى الأفراد قدراتهم على القيادة الذاتية أخذا فى الإعتبار خصائصهم وخصائص الموقف والمناخ التنظيمى بهدف تحقيق نتائج محددة.

أدوات القائد فى التأثير:

(١) أدوات تنظيمية :

- وصف الوظيفة.
- تحديد معدلات الأداء.
- تحديد معايير الأداء المقبول.
- تحديد نتائج الأداء المقبول.

(٢) أدوات سلوكية :

- فهم سلوكية الأفراد.
- تحليل دوافع الأفراد.
- تحليل إتجاهات الأفراد.
- تحليل إدراك الأفراد.
- تحليل خبرات وتجارب الأفراد.
- تحليل المكونات الاجتماعية والحضارية لشخصية الفرد.
- التنبؤ بالسلوك المتوقع من الأفراد.
- التأثير فى السلوك.
- الوعد بالثواب «حوافز إيجابية».
- التهديد بالعقاب «حوافز سلبية».

(٣) أدوات مادية :

- مكان العمل.
- تجهيزات ومساعدات الأداء.
- مميزات وخدمات مادية.
- المناخ التنظيمى المساند للقيادة الفعالة.
- القيادة لا تتم فى فراغ وإنما تتم فى مناخ تنظيمى.

(٤) المناخ التنظيمى :

هو كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة «أو المقصورة» فى المنشأة والتى يتعامل معها الأفراد.

مكونات المناخ التنظيمى

مكونات معنوية

- الأهداف.
- السياسات.
- القواعد.
- النظم والإجراءات.
- الهياكل التنظيمية.
- القيم والعادات
- المشاعر والانفعالات
- العلاقات الإنسانية
- الاساليب والتقنيات.

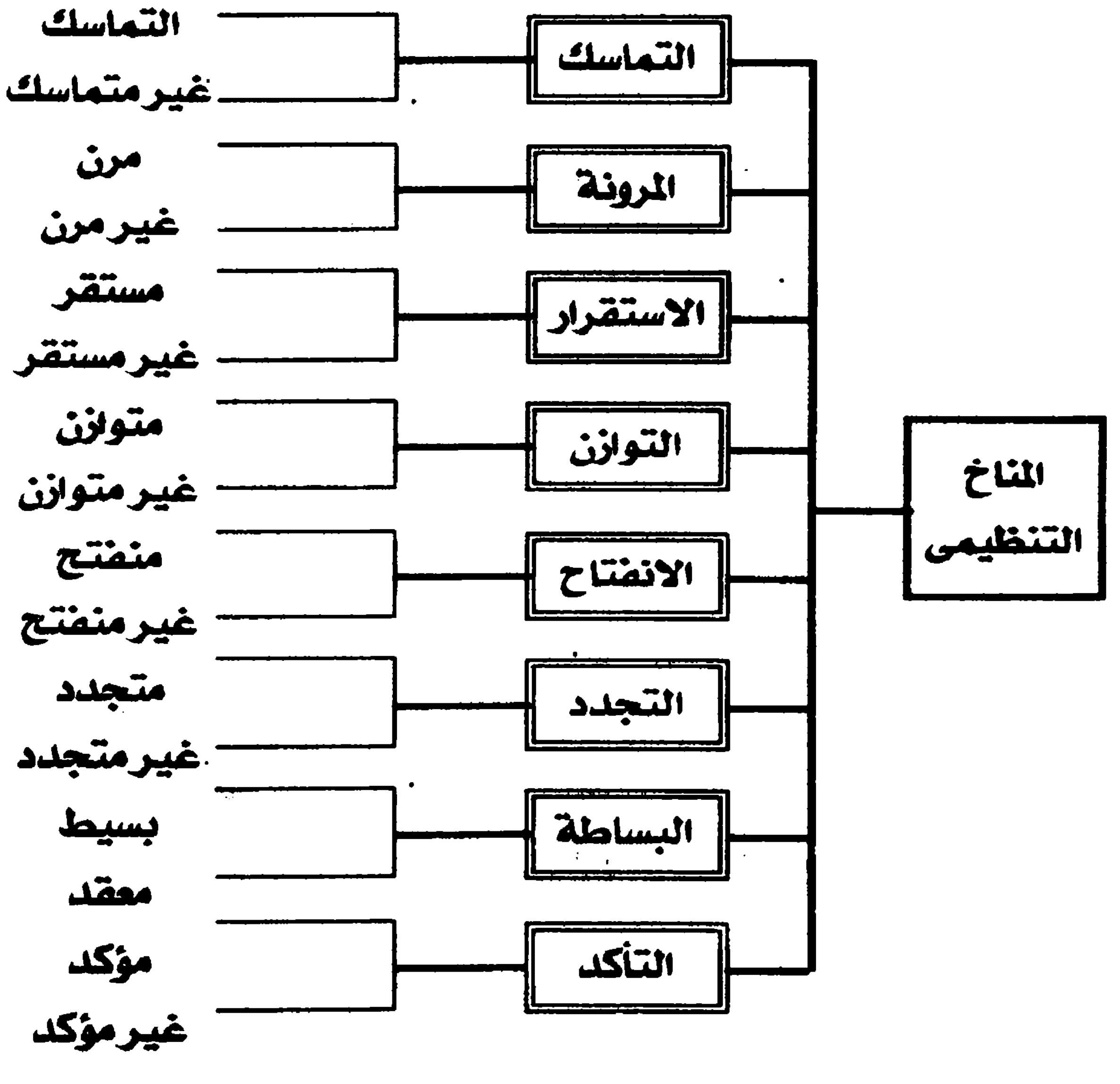
مكونات مادية

- المعدات والتجهيزات.
- الأموال والموارد المادية
- المؤثرات الطبيعية (حرارة، ضوضاء، رطوبة، إضاءة)

حالات المناخ التنظيمى

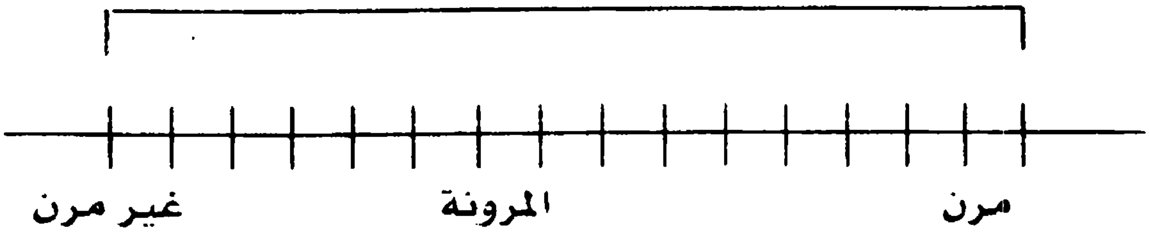
تختلف حالات المناخ التنظيمى بين المنشآت المختلفة. وفى ذات المنشأة من وقت لآخر، وذلك بفعل مؤثرات متعددة بعضها ذاتى (نابع من داخل المنشأة) وبعضها خارجى.

ويمكن أن نرصد - على الأقل - الحالات الآتية:



الحالات السابق ذكرها يمثل كل منها تيار مستمر يتراوح بين الناقضين وبينهما حالات وسيطة متدرجة كالآتى:

حالات متدرجة من المرونة



بمعنى أى حالة هى نقطة على مقياس حده الأدنى فى مثال المرونة مثلا هو غير مرن تماما، ثم تزداد درجة المرونة تدريجيا إلى أن تصل إلى الطرف النقيض وهو قمة المرونة أى مرن تماما وهكذا بالنسبة لكافة الحالات الأخرى.

إليك بعض الأمثلة:

المناخ / الموقف	متقلب	غير متماسك	غير متفتح
عادى	١	٢	٣
سريع التغيير	٤	٥	٦
أزمة مفاجئة	٧	٨	٩

فى الحالات التسع الموضحة بالمصفوفة ستكون درجة فعالية القيادة مختلفة - وبفرض ثبات عنصر الأفراد - وذلك نتيجة لتفاعل خصائص الموقف مع خصائص المناخ التنظيمى.

وإذا حاولنا تصور تلك الحالات بقياس فعالية القيادة على مقياس من ثلاث درجات كالآتى:

قليلة الفعالية   متوسط الفاعلية   عالية الفاعلية

ما هو دور القائد الإدارى بالنسبة للمناخ التنظيمى؟

إن القائد الإدارى هو عنصر فى عملية القيادة الفعالة.

ومن ثم

فالقائد الإدارى يتفاعل مع المناخ التنظيمى بهدف التأثير فيه وتطويعه بما يناسب الهدف الذى يحاول الوصول إليه وهو التأثير فى سلوك الأفراد.

∴ القائد يحاول التأثير فى المناخ التنظيمى.

وفى نفس الوقت:

المناخ التنظيمى يحاول التأثير فى القائد.

وفى نفس الوقت:

الأفراد يحاولون التأثير فى القائد والمناخ.

المناخ يؤثر فى الأفراد.

مثل هذا فى موقف له خصائص معينة تبث مؤثراتها على العناصر الثلاثة.

النتيجة:

١- إن المناخ التنظيمى هو جزئيا نتيجة لقرارات وتصرفات القائد الإدارى.

٢- إن سلوك القيادة هو نتيجة جزئية لخصائص وصفات المناخ التنظيمى.

٣- إن المناخ التنظيمى هو مؤثر ومتأثر بالمناخ التنظيمى.

أساليب القيادة الفعالة

أهداف القيادة الفعالة:

التأثير فى الآخرين ليصبحوا هم انفسهم قادة - أى تنمية القادة على القيادة الذاتية فى الآخرين.

عناصر القيادة الفعالة:

- القائد.
- الأفراد.
- الموقف.
- المناخ التنظيمى.

القائد:

- صفات وخصائص.
- خبرات وقدرات.
- أهداف وتجهيزات.
- أساليب وانماط.
- علاقات وتوازنات.

سلوكى قيادى

الأفراد:

- صفات وخصائص.
- خبرات وقدرات.
- أهداف وتحيزات.
- أساليب وأنماط.
- علاقات وتوازنات.

سلوكى فردى

سلوكى جماعى

الموقف:

- إمكانيات للحركة والفعل.
- إمكانيات للحركة والفعل.
- موارد مادية ومعنوية.
- محددات وقيود.
- معوقات ومشاكل.

فرص

- عناصر منافسة.
- عناصر مساعدة.
- عناصر محايدة.

معوقات

كل العناصر والعوامل والعلاقات ذات التأثير على إمكانية:

- تحقيق أهداف التنظيم.
- متماسك/ مفكك.
- مستقر / غير مستقر.
- متوازن غير متوازن.

فرص للتفاعل

- منفتح / مغلق.
- مرن/ متجمد.
- فعلى / متطور.

معوقات للتفاعل

عقلية المدير الفعال

١- التركيز على النتائج : وليس على الأنشطة أو اللوائح (العبرة بالنتائج).

النتائج :

٢- النتائج فى مفهومه لها بعدان:

- بعد مادي : كمية إنتاج/ جودة إنتاج/ إنتاجية.
- بعد إنساني : روح معنوية مرتفعة/ جو ودى/ حالة اجتماعية جيدة.

٣- ان يحقق أقصى نتائج مادية مصحوبة بأقصى نتائج إنسانية عن طريق نسج البعد المادى فى البعد الإنسانى عضويا.

دوافعه:

٤- إن دوافعه التى تحركه هى «الخوف من الله» فهو لا يخشى الهزيمة، كما لا يخشى الناس، وبالتالى فهو أساسا غير مستعد لقبول حل وسط.

إفتراضاته عن الناس:

٥- يفترض : المدير الفعال . ويعترف بوجود اختلافات اساسية بين الأفراد. وبالتالى فهو لا يتعامل معهم على إنهم قوالب «طوب» أو على إنهم «حمير» يسوقهم، كما إنه . من ناحية أخرى. لا يستجيب إلى رغباتهم إذا كان يعوزها قلة الرأى أو قلة الذمة.

طريقته فى التفكير:

٦- إن صيغته فى التفكير صيغة مرتبة كلية، ينظر إلى الأمور بشكل كلى وبطريقة منطقية، فهو لا ينظر إلى الأمور على طريقة أبيض وأسود أو على طريقة ناعمة اسفنجية وإنما ينظر إليها بطريقة موضوعية، إنه ليس «دوجماتيكى "Dogmatic" (يعيش بقواعد صلبة)، كما إنه لا يعيش بطريقة «براجماتية "Prafmatic" بمعنى الاستعانة بالتجربة والخطأ وإنما هو يفكر بطريقة منهجية.

طريقته فى إتخاذ القرارات:

٧- لإنه يعترف إبتداءاً بأهمية الناس فإنه لا يتخذ قرارات بمفرده ثم يحاول بيعها للآخرين. وفى نفس الوقت لا يستثير كل الناس، فهو يعتمد على المشورة على الأشخاص الذين ثبتت حكمتهم وعلمهم وسلامة ذمتهم وإستقلالهم العقلى.

من الذى يخطط:

٨- وفى الوقت الذى يؤمن فيه بأهمية الناس وباختلافاتهم الفردية وباختلاف حاجاتهم الإنسانية، فإنه لا يتركهم يخططون كما يحلو لهم، كما إنه فى نفس الوقت لا يقوم هو بعبء التخطيط، إنه يشاركهم فى وضع الأهداف ويوجههم ويعلمهم، ويستمع إلى وجهات نظرهم ويعترف بأهمية حاجاتهم الإنسانية ودوافعهم.

الأهداف الأهم:

٩- إن المدير الفعال لا يضحى بمصلحة العمل من أجل العاملين ولا هو يضحى بمصلحة العاملين من أجل مصلحة العمل. إنه يدرك تماما تحيزاته الشخصية فى تقييم الموضوعات المعروضة عليه، ولذلك يحاول ابتداءا الا يقع فى منزلق يبدو فيه تصرفه وكأنه يفضل مصلحة الناس عن مصلحة العملن أو مصلحة العمل عن مصلحة الناس.

إن تفضيله النهائى هنا مستمد من تحمله للمسئولية المتكاملة (العمل والناس) وهو مستعد دائما لأن يستوعب اية عقبات وقتية فى سبيل إقرار النظام والسياسات فى الأجل الطويل، إنه يدعم النظم السليمة ولا يخربها بتصرفاته الانحيازية.

التنظيم:

١٠- إن المدير الفعال ينظر إلى نفسه على إنه رئيس فريق لكرة القدم، لا يعمل من خلال اختصاصات مكتوبة بالضرورة إذا ثبت أن هذه الاختصاصات المكتوبة ستفقده القدرة على الحركة، وفى نفس الوقت لا يعتمد على بعض أفراد مجموعته أو إدارته مكنوا بذلك «شلة» .. إنه يركز على نقط القوة فى كل من يعمل معه ويخفف من الآثار السيئة لنقط الضعف فى الناس.. إنه لا يضرب تحت الحزام على حد التعبير.

السلطة من متطلبات الموقف:

١١- إن المدير الفعال ينظر إلى نفسه على إنه مستشارا لمرؤوسيه وليس سيفا مسلطا على رقابهم، عليهم طاعته بأى ثمن. وفى نفس الوقت لا يعتمد فى قوته على إستجابته لرغبات الآخرين.. إنه ينظر إلى متطلبات الموقف وبالتالى فهو لا يستخدم كلمات مثل «طع أوامرى فأنا رئيسك»، وإنما هو يحاول أن يستجيب للآخرين طبقا لمتطلبات الموقف.. فالمسألة عنده ليست مسألة رئيس ومرؤوس، ولكن المسألة مسألة عمل جماعى لكل شخص دور يجب أن يؤديه ويؤديه باحترام لكى يكون محترما.

إتجاه الاتصال:

١٢- إن المدير الفعال يحترم من يعمل معه ويؤمن بالاختلافات الفردية، وبالتالى فهو لا يتصل بالآخرين من أعلى دون أن يسمح لهم بتبادل الرأى، فهو يهتم بطريقة تصور الآخرين للأمور ويفتح معهم حوارا للإقناع وليس حوارا تسلطيا لتحقيق إقناع ظاهرى، فهو لا يتفوه أبداً بعبارات تكسر الاتصال مثل: «أنت مش هاتفهم ابداً. «أنا أحاول أفهم فيك ولكنك لن تفهم».. أو «إنك لا تتعلم أبداً من أخطائك». «تعلم فى المتبلم يصبح ناسى».. إنه يركز على نقط القوة كما قلنا ويفتح حواراً من وجهة نظر الشخص الآخر.

درجة ونوع الاتصال:

١٣- يؤمن إن المدير الفعال شخص صبور فهو بمثابة معلم يتقبل الإنتقاد من الغير ويحاول فى مناقشاته أن يكون معتمدا على الحقائق منطقيا.. وليس معنى ذلك إنه شخص جامد. انه يستخدم أحيانا «النكته الخفيفة» أو «القفشة» ليكسر حدة الجو المتوتر الذى يسود حوله لكى يستطيع أن يرفع الناس من حوله من مستوى الطفولة إلى مستوى البلوغ، وبالتالى فهو لا يستخدم الألفاظ الجارجة أو النكت الخارجة أو القفشات الصعبة لكى لا يحرج إحساس الآخرين.

تحفيز الناس:

١٤- إن المدير الفعال لاقتناعه بإختلاف هرم الحاجات الإنسانية عند الناس يتعامل مع كل منهم بأسلوب التحفيز الذي يحركهم فهو لا يستخدم النقود دائما لتحفيز كل الناس إيجابا أو سلبا، ولكنه يعرف يستخدم كل أنواع الحوافز إبتداءا من الكلمة الطيبة إلى العتاب إلى الكلمة الصارمة التى فى محلها إلى الجائزة المادية.

حوافزه هو:

١٥- وفى الوقت الذى يعرف فيه المدير الفعال هيكل الحاجات الإنسانية عند الآخرين، فإننا نجده مدركا لهيكل حاجات الإنسانية هو، وهو يحاول جاهدا الإلتصاق بهيكل حاجات

تكون فيها الأولوية للآخرة إذا تعارضت مع حاجات هذه الدنيا .. (وللآخرة خير لك من الأولى).

بالرغم من إنه يعرف تماما قوله تعالى ﴿ولا تنسى نصيبك من الدنيا﴾.

تصحيح الأخطاء والرقابة:

١٦- وفى الإن المدير الفعال مدير محترم، يعرف كيف يعالج الأخطاء، إنه يعلم تماما أن استخدام التهديد والرعب مسألة فعاليتها قليلة.. بمعنى أن الناس ستخشاه طالما إنه موجود وقوى فإذا غاب (فى اجازة أو مرض) فإن الناس ستفعل ما بدا لها.. ومن ناحية أخرى فإنه يدرك تماما أن تبرير اخطاء الغير سليما منذ البداية ويعلم كل شخص دوره فى الصور الكلية..ويعرف بمسئوليته وبالأشياء التى سيحاسب عليها وبدرجة خطورة كل منها ويتفق معه عليها بحيث يتولد عند من يتعاملون معه الرقابة الذاتية، حيث يصبح كل شخص مفتشا على نفسه.. فإذا تعاون شخص بعد هذا كله، فإنه يفتح صدره لسماع أسباب الخطأ فربما هناك سوء فهم أو خطأ فى النظام الموضوع فإذا ظهر أن الخطأ لم يكن بسبب هذا أو ذاك فإنه من الضرورى أن يتعامل مع الأخطاء المتعمدة الناتجة عن الإهمال بقسوة مناسبة، تكفى لعدم تكرار الأخطاء من ناحية وتكون متساوية مع درجة الخطأ نفسه، وذلك كما هو الحال فى الخطأ ناتج من خلل فى القيم الأخلاقية مثل الرشوة والتواطؤ، لأن الرشوة مثل السم الذى يجرى فى تخريب النظام.

التوازن بين النقد والتعاطف:

١٧- إن المدير الفعال يعترف إبتداءاً إنه مهما كان التخطيط بعيدا فلابد من وجود اختلافات فى التطبيق وبالتالى فإنه يجب الا يفقد صبره لمعرفة الخطأ أو أن يمارس إنتقاداته بشكل يحبط أصحاب الهمم. إن المدير الذى لا يعجبه العجب ولا الصيام فى رجب يكون ضارا أحيانا، صحيح أنه يسعى لرفع مستوى الأداء ولكنه من الضرورى أن يكون الإنسان متعاطفا مع الضعف الإنسانى فى الأمور البسيطة ذات المخاطرة المحدودة. فبينما يكون الانتقاد ضروريا لتحفيز الناس على تحقيق أداء ممتاز فإن كثرة الانتقاد أو زيادته عن الحد قد يحدث آثاراً ضارة.

راع مسئول عن رعيته:

١٨- إن المدير الفعال لا ينظر إلى نفسه على إنه الآب الكبير لعائلة سعيدة، فليست وظيفة المدير أن يكون أبا لعائلة سعيدة، ولكن وظيفته أكبر من أب لعائلة سعيدة فليست العائلة السعيدة هى الهدف، فربما تكون العائلة سعيدة ولكنها فى مفهوم المستوى الحضارى عائلة متخلفة فكريا وسلوكيا. إن المدير الفعال ينظر إلى نفسه على إنه أكثر من مجرد رب أسرة سعيدة بل راع مسئول عن اخلاقياتها.. مسئول عن تدعيم القيم الاخلاقية.. إن المدير الفعال لا ينظر إلى نفسه على إنه شخص يدير عمل أو شخص يدير ناس وإنما شخص يدير حضارة. إنه صاحب رسالة لها ابعاد.

الكفاءة والفعالية:

١٩- وإن المدير الفعال لا يدير على طريقة نادى اجتماعى او جمعية خيرية وفى نفس الوقت لا يدير إدارة عسكرية وكأنه فى حالة حرب مطلوب النصر فيها بأى ثمن.. إن المدير الفعال ينظر أيضا إلى الثمن الذى يدفعه لتحقيق النجاح.. فإذا كانت الفعالية ضرورية فإن الكفاءة أيضا ضرورية والمحافظة على الوقت والمجهود والمال لها نفس العناية عند المدير الفعال. إن المدير الفعال يعرف أن عدم العناية بالكفاءة (درجة استخدام المدخلات) يخفض من الفعالية فى الأجل الطويل.

إدارة عناصر الموقف:

٢٠- إن المدير الفعال يعى تماما أن تحقيق النتائج المادية والإنسانية لا تتم فى فراغ وإنما تتم فى ظل عناصر للموقف بمعطياته الخمسة:

- المرؤوسون.
- الزملاء.
- التكنولوجيا (طريقة العمل).
- الرئيس.
- المناخ العام.

وبالتالى فإن المدير الفعال يعى تماما أن هذه العناصر الخمسة هى التى ستكون العوامل الحاكمة فى فعاليته: فلولا هذه

العناصر الخمسة لكان كل مدير كفء فعال بالضرورة إن هذا هو ما يفرق المدير الفعال عن المدير الكفء (كفء فى ذاته بصفاته وبشهادته)، والمدير الفعال يعرف بنتائجه من خلال إدارته الجيدة للعناصر الخمسة للموقف الإدارى، أى موقف.

التطوير الذاتى للقدرة المستقبلية:

٢١- إن المدير الفعال يعى تماما أن مشكلته الأساسية ليست مشكلة فنية بقدر ما هى مهارة فى التعامل مع الناس (مرؤوسين وزملاء ورؤساء ومناخ عام) وبالتالى فإنه يتزود دائما بالجديد فى العلوم الاجتماعية النافعة التى تجعله ناجحا بصفة مستمرة (الفعالية هى النجاح المستمر وليس مجرد النجاح المؤقت) وهذا هو الفرق بين المدير الفعال والمدير الناجح.

المحافظة على الصحة:

٢٢- ولتحقيق الاستمرارية فإن المدير الفعال يجب أن يكون حريصا على صحته الجسمية والنفسية، إنه مدرك للمنزلقات الصحية الخطرة للمديرين الذين ينحازون للعمل أو ينحازون للناس أو حتى يناورون من أجل حلول وسط، إن المدير الفعال يدرك نتائج الدراسات التى قدمت والتى تبين أن المهتمين أكثر بالعمل على حساب الناس غالبا ما يصابون بأزمات قلبية أو بصداع نصفى، هذا فى الوقت الذى يصاب فيه المهتمون أكثر بالناس على حساب العمل بارتفاع فى الضغط ومرض السكر.

وحتى أولئك المناورون غالبا ما يصابون بقلق نتيجة انشغالهم الدائم وتفكيرهم فى كيفية إحترام الاغلبية.

فى إدارة المنزل:

٢٣- المدير الفعال فعال فى عمله وفعال فى منزله مع زوجته وأولاده وهو يعلم إنه من الخطأ فى الأجل الطويل الهروب من هذا إلى ذاك ولكنه يجب أن يعطى لبيته حقه ولعمله حقه.

الإيمان:

٢٤- إن المدير الفعال يؤمن تماما بأن لهذا الكون إله وأن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله.. إن المدير الفعال يؤمن بالغيب (كل ما غاب عن الحواس: الجنة والنار، يوم القيامة والحساب والملائكة) إنه يستمد زاده فى هذه الدنيا من الله سبحانه وتعالى.. وتزودوا فإن خير الزاد التقوى.. إن المدير الفعال يخشى الله فى تصرفاته، إنه لا يأمر بالبر وينسى نفسه، إنه لا يأكل أموال الناس بالباطل.. إنه لا يفسد فى الأرض.. ولا يكون فظاً.. ولا غليظ القلب .. كما إنه لا يطع الذين يضلونه عن سبيل الله.

ثالثاً:

القيادة والإبداع

الابـــداع

مفهوم الإبداع

تستعمل مفاهيم الابداع والابتكار والخلق كمترادفات وتعنى جميعاً ولادة شئ جديد غير مألوف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. وهناك فروق بين الابداع والمهارة. فالعامل الماهر هو الذى يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان.

وقد يكون الحديث عن المنظمات والشخصيات المبدعة أسهل من الحديث عن ماهية الابداع، فمن المعروف مثلا أن نجيب محفوظ ومحمود درويش وشكسبير من بين كثيرين، أدباء وشعراء وروائيون مبدعون، وأن شركة رولزرويس ومرسيدس وIBM منظمات مبدعة والحكم فى مثل هذه الأحوال هو انتاج هذه الشخصيات والمنظمات الذى يلقى قبولا ورواجا كبيرا. وعلى مستوى التنظيمات يمكن استكشاف الابداع فيها عندما نجد أنها تقدم افكارا تخدم المجتمع، أو تقدم لزبائنها خدمات أو سلع جيدة، وتقدم لاعضائها منافع ومزايا اضافية تفوق غيرها، وعندما تتفوق على منافسيها فالمنظمات المبدعة هى التى لا تفتأ تبحث عن الجديد، لتوفر الحوافز السخية للعاملين فيها ليوصلوها لمثل ذلك الجديد . الذى لا يتم إلا بهم.

▹ركائز الابداع:

يحدد بيتر ووترمان Peter & Waterman ركائز للتفوق والابداع وهى:

١- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.

٢- التركيز على الاداء.

٣- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والابداع.

٤- معاملة العاملين فيها بكرامة وانسانية.

٥- تبسيط الاجراءات الادارية.

٦- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وأيام كانت المعايير التى يقاس على أساسها الابداع فإن العاملين يبقون العنصر الحاسم فى الابداع. فالعاملين هم دوما أدوات ابداع منظمة ما وجمود منظمة اخرى.

عناصر الابداع

ويرى من اهتموا بدراسة الابداع أن العناصر الأساسية للابداع تتمثل فى القدرة على التخطيط الاستراتيجى وبناء ثقافة فى المنظمة وفيما يلى تعريفا بكل منهما:

التفكير الاستراتيجى:

ويتصل التفكير الاستراتيجى بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها.

الثقافة التنظيمية:

وهى هنا تهتم بالتركيز على احتياجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء فى أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم. وتوفير قدر من الاحترام

١- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.

٢- التركيز على الاداء.

٣- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والابداع.

٤- معاملة العاملين فيها بكرامة وانسانية.

٥- تبسيط الاجراءات الادارية.

٦- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وأيام كانت المعايير التى يقاس على أساسها الابداع فإن العاملين يبقون العنصر الحاسم فى الابداع. فالعاملين هم دوما أدوات ابداع منظمة ما وجمود منظمة اخرى.

عناصر الابداع

ويرى من اهتموا بدراسة الابداع أن العناصر الأساسية للابداع تتمثل فى القدرة على التخطيط الاستراتيجى وبناء ثقافة فى المنظمة وفيما يلى تعريفا بكل منهما:

التفكير الاستراتيجى:

ويتصل التفكير الاستراتيجى بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها.

الثقافة التنظيمية:

وهى هنا تهتم بالتركيز على احتياجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء فى أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم. وتوفير قدر من الاحترام

للعاملين واتاحة المجال لهم للمشاركة، وهذا أمر ليس بالهين عمله.

حيث أن جهود العاملين غالبا ما تكون مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمى الصحى، فقليلا ما نجد المنظمات تهتم بايجاد مثل هذا المناخ بل ان عددا لا بأس به من المديرين لا يستطيع تصور وجود مناخ العائلة فى المنظمات، بل يرى أن استمراره كمدير مرهون بوجود التنازعات أو التنافس غير الحميد، لأنه يضمن له الاستمرار وتمكين قبضته على المنظمة لعدم وجود التوافق بين اعضائها ويرى بعض هؤلاء ارتباطا وثيقا بين القدرة على ممارسة السلطة وبين انقسام وتشرذم العاملين، فلا ينظر كثير من المديرين نظرة ايجابية لتآلف العاملين بل يرى مثل هؤلاء أن مثل هذا الانسجام يهدد سلطاتهم مما يدعوهم للتفكير فى أساليب تخلخل هذا التوافق بشكل يجعل سلطته ملحوظة لتوفير الحد الأدنى من استتباب الأمن وعدم تفجير الصراعات فى المنظمة.

العملية الابداعية:

تبدأ عملية الابداع باحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعا من عدم التوازن يقودة إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد التوازن: وتمر هذه العملية بعدة مراحل هى مرحلة الاعداد ومرحلة الاختمار ومرحلة التفتق ومن ثم مرحلة التحقق من الحل.

صفات الابداع

أما عن صفات الابداع فهى الخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية

٢- ا لثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة. فالمبدع لا يستسلم بسهولة، فالفشل شئ يتوقعه الإدارى المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميما.

٣- القدرة التعامل مع مقتضيات التغيير فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تُثير فى نفسه البحث عن حلول وهو أحد اركان الابداع.

٤- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد، ويشك بالقضايا التى يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذى ينطلق منه الإنسان.

٥- الجراة فى ابداء الأراء والمقترحات. وتنعكس هذه الجراة فى مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا. وهى صفة لا تتوفر فى المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً فى كسب رضا رؤسائهم أو خوفيا من غضبهم.

٦- يتميز الإدارى المبدع باستقلالية فردية. إن الفرد المبدع يجب أن تفرض عليه سلطة الغير كما لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين. وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التى تعتبر مصدر تثبيط للروح المعنوية للعاملين الذى يشكلون الغالبية العظمى فى أى تنظيم.

الامكانيات الابداعية عند الأفراد

أن القيم الإبداعية تتمحور فيما يلى:

١- **الاصلاح** وتترجم هذه القيمة إلى احساس مرهف لدى المبدع بوطأة المشكلات كما لو كان هو المسئول عن حلها، واحساس بقدرة. وثقة والتزام عميق فى حل هذه المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له.

٢- **الاستقلال** فالفرد المبدع لا يمكن أن يكون إمعة أو منقادا بل هو إنسان متمرد فى اغلب الاحيان على القيود وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظاميا، وتؤدى هذه بالفرد إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع وامكانيات تغييره فى وقت لايثار فيه الآخرين.

٣- **الصدق والبحث عن الحقيقة** فالاشخاص المبدعون ليسوا منافقين، بل يرفضون مواراة الحقيقة.

٤- **الحاجة للانجاز** فالعمل الجاد يعتبر متعة لدى المبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بانجاز شئ ما حتى يخلدوا انفسهم. وحتى ينتزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم.

٥- **الرؤيا ونفاذ البصيرة**: فالشخصيات المبدعة تنظر للزمن كمورد انتاجى يجب استثماره وتنظر دائما للأمام - للسبق ولا تجعل للماضى قيوداً عليها.

تنمية القدرات الابداعية لدى المديرين

هناك عدة مهارات يرى المتخصصون ان لها أهمية كبيرة فى تنمية القدرات الابداعية عند المديرين وهى:

١- تطوير مهارة التحليل الوعى:

ويتم ذلك بمختلف الابعاد لمعالجة اى موضوع ويمكن معرفة هذا الوعى من خلال محاولة معرفة الأجوبة على الأسئلة التالية:

أ- هل تفضل المناقشات التى تشجع الآخرين على طرح الافكار؟

ب- هل لديك اهتمام بمعرفة آراء وخبرات الآخرين؟

ج- هل تشجع الآخرين على طرح آرائهم؟

د- هل تطرح التساؤلات أكثر مما تعطى اجابات؟

هـ- هل تتطور عدة حلول لكل مشكلة؟

فبقدر وجود اجابات سلبية على الأسئلة المطروحة كلما كان هناك حاجة لإزالة المعيقات الأمر الذى من شأنه تحسين الوضع.

٢- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم

ويمكن معرفة درجة الاهتمام تلك فيضا من محاولة معرفة عدد أو مدى الردود بالموافقة على الأسئلة التالية:

أ- هل تفترض أنك تعرف توقعات الآخرين دون مناقشة ذلك معهم؟

ب- هل تعامل الجميع بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق المختلفة بينهم؟

ج- هل تنظر للموظفين كأدوات أو وحدات إنتاج؟

د- هل نظرتك للموظفين ثابتة رغم مرور الوقت وتغير الظروف ولا ترى ضرورة للتغيير أو التطوير؟

هـ- هل ترى أن استجابة الموظفين لقرار ما يجب أن تكون بنفس الطريقة التى تستجيب بها أنت؟

إذا كانت إجابات المدير على هذه الاسئلة بنعم فإن ذلك يعنى أنه ليس لديه حساسية كافة أو اهتمام كاف بالموظفين وأن عليه تطوير نفسه بالاتجاه الصحيح.

٢- التركيز على التخطيط الاستراتيجى

ويتعلق ذلك بالاهداف العامة الرئيسية وليس بالأمور الاجرائية، ويمكن معرفة مستوى هذه المهارة من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

أ- هل تصرف معظم وقتك بمعالجة المشاكل اليومية واتخاذ قرارات بشأنها؟

ب- هل تقتصر اتصالات بالموظفين المرتبطين بك مباشرة؟

ج- هل تعامل الموظفين بطريقة رسمية وببرود؟

د- هل تركز على نقاط الضعف فى الموظفين.

هـ- هل تتحدث عن الأمور الآتية فقط؟

إن الاجوبة بنعم على تلك الاسئلة تدل على قصور النظر وعلى الافتقار للرؤيا الاستراتيجية. فالمدير المبدع هو الذى يهتم

بايجاد تصور مستقبلى يعزز دور المؤسسة ويركز على المسائل الهامة ويتعامل مع مختلف المستويات ويعمل على تحفيز الموظفين بالتركيز على نقاط القوة فى اعمالهم ويخصص قسما كبيرا من وقته للحديث عن الأهداف المستقبلية.

٤ - زيادة القدرة على التركيز وحصر الوقت:

إن مضاعفة القدرة على التركيز وحصر الوقت فى الأمور التى يمكن عمل أشياء مميزة فيها وتفويض الأمور البسيطة التى لا تتغير نتائجها كثيرا بغض النظر عن من قام بها. يعتبر مؤشر لامكانيات الابداع والذى يعنى درجة الاهتمام الذى يحظى به موضوع ما فكلما زادت درجة الاهتمام كلما كانت إمكانية الابداع أكبر، ولذلك يجب توزيع الأدوار فى العمل على أساس درجة الاهتمام الموجود لدى العاملين بالعمل، **ويمكن معرفة درجة التركيز من خلال الاجابة على عدة اسئلة منها:**

إ- هل تعالج الأمور بتركيز ودونما تشتت؟

ب- هل يقتصر تركيزك على الأمور الهامة وهل يمكنك فى الحالات الضرورية ودونما تشتت الانتقال من موضوع لأخر؟

ج- هل يمكنك ترتيب المواضيع حسب اهتمامك واهتمام مرؤوسيك بها؟

د- هل تستثير اهتمام مرؤوسيك بموضوع ما وتحافظ على أن يستمر اهتمامهم بذلك.

بايجاد تصور مستقبلى يعزز دور المؤسسة ويركز على المسائل الهامة ويتعامل مع مختلف المستويات ويعمل على تحفيز الموظفين بالتركيز على نقاط القوة فى اعمالهم ويخصص قسما كبيرا من وقته للحديث عن الأهداف المستقبلية.

٤ - زيادة القدرة على التركيز وحصر الوقت:

إن مضاعفة القدرة على التركيز وحصر الوقت فى الأمور التى يمكن عمل أشياء مميزة فيها وتفويض الأمور البسيطة التى لا تتغير نتائجها كثيرا بغض النظر عن من قام بها. يعتبر مؤشر لامكانيات الابداع والذى يعنى درجة الاهتمام الذى يحظى به موضوع ما فكلما زادت درجة الاهتمام كلما كانت إمكانية الابداع أكبر، ولذلك يجب توزيع الأدوار فى العمل على أساس درجة الاهتمام الموجود لدى العاملين بالعمل، **ويمكن معرفة درجة التركيز من خلال الاجابة على عدة اسئلة منها:**

إ- هل تعالج الأمور بتركيز ودونما تشتت؟

ب- هل يقتصر تركيزك على الأمور الهامة وهل يمكنك فى الحالات الضرورية ودونما تشتت الانتقال من موضوع لأخر؟

ج- هل يمكنك ترتيب المواضيع حسب اهتمامك واهتمام مرؤوسيك بها؟

د- هل تستثير اهتمام مرؤوسيك بموضوع ما وتحافظ على أن يستمر اهتمامهم بذلك.

هـ- هل تهتم بمعرفة مدى شعوز موظفيك بضرورة التغيير قبل قيام به؟

و- هل تهتم بمعرفة من يمكنهم المساعدة فى التغيير عن قناعة؟

ز- هل تحدد تفاصيل ما تنوى تغييره والآثار المترتبة عليه؟

٥- زيادة القدرة على التكيف مع التغيير:

يمكن معرفة درجة القدرة على التكيف من خلال معرفة الاجوبة على الأسئلة التالية:

أ- هل تتوقع التغيير ولا تفاجأ به من خلال اهتمامك بالبيئة المحيطة؟

ب- هل تتخذ قراراتك باحداث التغيير أم أنك تفاجأ به؟

ج- هل الاخطاء التى تصادفها فى التغيير اخطاء بسيطة أم اخطاء جسيمة؟

د- هل لديك القدرة على التحمل والتجريب فى مجالات لا يريدها الآخرون؟

٦- مهارة الصبر

تتمثل هذه المهارة بالقدرة على إعادة تقييم الذات حيث أن ذلك من شأنه أن يساعد المدير على تجاوز الضغوط اليومية وتقييم نفسه على أساس دوره الواسع، وكذلك على تقييم أداء الجهاز مع الثقة فى المستقبل. **ويمكن للمدير معرفة قدرته على التحمل من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:**

أ- هل تتمتع بالصبر على ما يستلزمه احداث التغيير وهل تستطيع تقييم ذاتك وتصوراتك أثناء ذلك؟

ب- هل لديك ثقة فى رؤيتك للمستقبل وهل تتجنب اتخاذ القرارات بتسرع وتركز على القرارات التى يمكن تنفيذها؟

ج- هل تستطيع ضبط نفسك فى حالة الاستقرار؟

والآن عزيزى المدير

تعالى معى إلى الاستبيانات التالية :

استبيان المدير المبتكر

هناك أشخاص ينتقدون الخطأ وهناك أشخاص يقترحون على الآخرين طرقاً أفضل ليتبعوها وهناك أشخاص يتوصلون بأنفسهم إلى طرق أفضل لعمل الأشياء، فمن أي فئة أنت..؟

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	هل تبحث تحت سطح مجريات الأمور عن مشاكل واتجاهات أو ردود فعل الآخرين؟				
٢	هل توفر فرص لحل المشاكل وتلبية المطالب والاحتياجات؟				
٣	هل تقضي وقتك في إعادة تحديد أهدافك وفي تصحيح مسارك ومراجعة خططك من أجل الوصول إلى تلك الأهداف؟				
٤	هل تجرب الافتراضات والنزعات والأفكار المبدئية بحثاً عن منافذ أو فرص؟				
٥	هل تراقب التغيرات في مكانك بفاعلية مثل التغيرات في التكنولوجيا أو في السياسة أو في المواقف لتدرك الفرص مبكراً؟				
٦	هل تبحث دائماً عن مضامين يمكن استعارتها من مجال ما وتطبيقها في مجال آخر؟				
٧	هل ترغب في التطوير والتجربة باستخدام أفكارك الخاصة؟				

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
٨	هل تعتمد على صدق مشاعرك؟				
٩	هل يمكنك تبسيط القرارات المعقدة وتحويلها إلى مسائل سهلة من خلال النظر إلى الصورة الكلية؟				
١٠	هل تبحث عن الحاجات الانسانية باهتمام غير عادي؟				
١١	هل تفكر إلى أبعد ما يصل إليه تفكير معظم زملائك وتصف رؤيتك للآخرين؟				
١٢	هل تقوم بالبحث والتقصي عن الحقائق والمعلومات لدعم قضيتك؟				
١٣	هل تصغى إلى تعليقات الآخرين وتتطلع إلى ما يقوله الآخرون عن نقاط ضعفك وترحب بالأفكار الجيدة التي يقدمها الآخرون؟				
١٤	هل تجري الكثير من الاتصالات مع أناس تشاركهم التفكير وتسعد بسماع أفكارهم وأساليبهم الجديدة؟				
١٥	هل يفتنك المستقبل؟				
١٦	هل تلتهم الكتب والمجلات والمقالات التي تتحدث عن قصص النجاح والابتكار بوجه عام وعن مجال اهتمامك بوجه خاص؟				

مفتاح الحل

٤١-٤٨	الرؤية والبعد المناسب وسيسطع نجمك يوماً
٤٦-٤٠	مستعد للارتقاء إلى اللعب الجماعي مع المكتشف
٣٠-٣٦	يقظ ومستعد ويعتمد عليك
أقل من ٢٩	يبدو أنك الوصي على الماضي، ويبدو أن مواهبك تقبع في أماكن أخرى

استبيان المدير وابداع التابعين

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	أساعدهم على وضع أهداف تتعلق بتعلم مهارات جديدة				
٢	احتفل معهم بأي تقدم				
٣	أؤكد على الأهداف باستمرار				
٤	ارسلهم خارج المكتب لاكتساب خبرات تساعد في تطويرهم				
٥	احرص على أن يلموا بالتطورات الجديدة في مجال تخصصهم				
٦	أشجعهم على القراءة والالتحاق بالدورات المختلفة				
٧	اخصص وقتاً لتطوير مهاراتي الخاصة				
٨	اوجد أمامهم بعض التحديات				
٩	اقيم انتاجيتهم				
١٠	اقضي وقتاً في مناقشة الفرص معهم				
١١	أشجع الجلسات المخصصة لتسجيل اقتراحاتهم				

مفتاح الحل

٢٩-٣٦	أنت متسلق الجبال
٢٣-٢٨	تتحمل عبئاً كبيراً في هذه المرحلة
١٥-٢٢	مجرد داعم أساسي للمخيم
١٤ فأقل	أنت خامل وبليد

استقصاء المدير والابتكار في جو العمل

م	العبارة	أوافق تماما +٣	أوافق +٢	أوافق إلى حد ما +١	لا أعرف صفر
١	هل للابتكار اعتبار كبير في منظمتك؟				
٢	هل يدخل الابتكار في استراتيجية منظمتك؟				
٣	هل يتم تنفيذ الابتكارات بسرعة؟				
٤	هل تعقد اجتماعات لمناقشة الفرص بعدد الاجتماعات التي تعقدها لمناقشة المشاكل؟				
٥	هل تهتم الجهات كاتبة التقارير بالمعلومات النوعية إلى جانب المعلومات الكمية؟				
٦	هل تضع كل العمليات الابداعية بين يدي أفضل موظفيك وأذكاهم؟				
٧	هل تضع الهدف من خدماتك نصب عينيك دائما ؟				
٨	هل لديك لجنة خبراء؟				
٩	هل تحتفل بالابداع بإجراء مراسيم معينة؟				
١٠	هل تعامل المبدعين كأبطال؟				

مفتاح الحل

٢٤-٣٠	منظمتك تقدر الابتكار وتكافئ عليه
١٧-٣٠	أحسنت فأنت يقظ ومتحمس لتطوير موظفيك
١٠-١٦	زد السرعة لتلحق بالركب
أقل من ١٠	لا يمكنك الاحتفاظ بالموظفين الجيدين أو تصمد في السوق

(   ) ١٥- عندما كنت فتيا، قيل عنك إنك أديب (أدبى).

(   ) ١٦- تحفظ الأشياء شيئا فشيئا.

(   ) ١٧- عندما تقرا قصة، تهتم بالعقدة أكثر من الجو العام.

(   ) ١٨- تهتم بأحرف الكلمات.

(   ) ١٩- كل قرار لكل يأتى من تفكير أولى تحضيرى.

النتيجة

- بالنسبة للأسئلة ٣، ٥، ٨، ١٠، ١٢، ١٣، ٢١، إذا كانت الاجابات فيها نعم، فهذا يعنى أنك قادر على تحليل المسألة إلى أجزاء صغيرة قابلة للحل.
- فى حال كانت الأجوبة «نعم» بمعظمها من ١، ٤، ٦، ٧، ٩، ١١، ١٤، يكون عندك تسلسل تحليلى فى حل المشكلات بشكل إجمالى كلى.
- إذا كانت الإجابات بأغلبيتها «نعم» على الأسئلة ٢، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، يكون عندك صعوبة فى تحليل مسألة إلى عناصرها الأساسية كى تفهمها. تفضل بشكل عام الحل بالحدس.

أيها المدير
كيف تنمى الإمكانية الابتكارية لديك؟

أنك تحتاج إلى:

١ التفتح الذهنى والخبرة؟

حدد المجالات التى تفهم فيها جيدا:

....

....

....

- حدد ماذا أضفته لنفسك فى الفترة الأخيرة:

....

....

....

- حدد المعلومات الناقصة لديك:

....

....

....

- حدد ماذا فعلته من أجل توفير ما تحتاجه من معلومات:

....

....

....

٢ - اللدافع على الإنجاز:

- حدد مستويات طموحك:

■ حدد مستوى المنظمة:

....

....

■ على المستوى الشخصى:

....

....

....

- حدد المستوى الذى وصلت إليه فعلا:

■ على مستوى المنظمة:

....

....

....

■ على مستوى الشخصى:

....

....

....

- هل أمكنك تحديد الفجوة بين مستوى طموحك وما تم إنجازه؟

....

....

....

٣ القدرة على التخيل والتذكر:

اكتب أساليب جديدة تفيدك فى عملك:

....

....

- هل لديك إقتراحات لتعديل الاهداف ؟ اكتبها:

....

....

....

- ماذا فعلت لتنمية قدراتك التأملية:

....

....

....

- ترقب لحظة الإلهام، إنها قادمة: اكتبها:

....

....

....

- حدد أهم ثلاث مشاكل تواجهك فى عملك:

....

....

....

إنك بحاجة لبعض المعلومات القديمة، إرجع بذاكرتك إلى الوراء، يمكن أن تغمض عينك. ها .. أنك تتذكر ، اكتبها:

....

....

....

٤- القدرة على التميز:

- هل ترى فى فسك إختلافات تميزك فى القدرة والشخصية عن الأخرين:

القدرة:

....

....

....

الشخصية:

....

....

....

أعد اكتشاف نفسك"

....

....

....

تذكر علو قيمتك ، ومكانتك، بعد أن تصبح متميزا:

سوف تصبح:

٥ - ارشادات عامة: سمات الأفراد المبتكرين:

- القـراءة والاطلاع المسـتـمـر فى مـجـال التـخـصـص والمجـالات ذات العلاقة.

- المرونة والتخلص من القوالب أو التصلب أو الروتينية.

- العمق وبعد النظر، وهجرة السطحية.

- النظرة التفاؤلية للأمور.

- سرعة البديهة والحضور الذهنى.

- الاعتقاد الكامل فى شعار: ما يجب أن تكون عليه.

- مزاولة الاتصالات بفعالية.

العوامل التى تزيد من فاعلية القائد [1]

أ) الثبات الانفعالى:

أى القدرة على التحكم فى الغرائز بدرجة تتفق مع طبيعة الموقف وبالتالى عدم التورط فى أى علاقات نسائية مشبوهة وكذا القدرة على تحديد المسافة النفسية فى العلاقات الشخصية.

ب) تكامل القدرات العقلية:

وتتمثل فى مستوى معين من الذكاء والقدرة على الاستيعاب السريع والاسترجاع وحسن إدارة الوقت وعدم الاستغراق فى التفاصيل.

ج) وجود مهارات فنية عالية

يجب أن تتوافر لدى القائد الخبرة الفنية التى تفوق تابعيه ويكون لديه القدرة على حل المشكلات الفنية التى تواجههم والسعى نحو تنمية كوادر فنية جديدة.

د) النضج الاجتماعى:

بمعنى عدم المحاباة والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية طيبة والتعامل مع المرؤوسين والتابعين على أسس واضحة المعالم خالية تماما من العقد النفسية.

---

(١) د. منصور فهمى - الإدارة والإنسان - مطبعة جامعة القاهرة ١٩٨٨ ص ٤١٩ .

العوامل التى تحد من فاعلية القيادة

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يمكن ان تؤدى إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها ليشمل أطرافا متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف.

وفيما يلى نقدم عرضا موجزاً عنها.

أولا المتغيرات المزاجية:

أ- انخفاض درجة الثقة فى الآخرين:

وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد فى تابعيه أو لثقته المتزايدة فى ذاته.

ب- الثقة المتزايدة بالذات:

حيث يترتب على ذلك العديد من الآفات مثل الميول إلى اتخاذ قرارات منفردة والتشبس بالرأى وعدم تقبل النقد.

ج- الخوف من نجاح الآخرين:

ويسبب ذلك فى محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتيسير أدائهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم.

ثانيا : متغيرات دافعية

وتتمثل تلك المتغيرات فى:

أ- غياب التحدى:

ويترتب على ذلك تفشى حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الأفات القيادية مثل عدم السعى لتنمية خبراته ومهاراته نظرا لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة.

ب- عدم السعى نحو المعرفة:

ويترتب على ذلك تضاءل معلوماته وضحالة خبراته وعجزه عن حل المشكلات الفنية التى يواجهها وجهله بالقوانين والعجز عن الاحاطة بما يطرأ عليها من تعديلات.

ج- طول مدة البقاء فى المنصب

ويترتب على ذلك تكوين البطالة السيئة والاستهتار بالقوانين واللوائح واشاعة روح الخوف من المسئولية لدى الاخرين وزيادة المسافة بينه وبين اتباعه وربما تصل إلى حد الاحتجاب.

ثالثا متغيرات اخلاقية

أ- ضعف الوازع الدينى

ويترتب على ذلك عدم الالتزام السلوكى بالقيم والمعايير الاخلاقية وتضاؤل الاخلاص للمنظمة والخضوع للرؤوساء واهدار حقوق الأخرين والانهيار وقت الشدة.

ب- الانانية والانتهازية الاجتماعية

ويترتب على ذلك أن يمتنع القائد عن ابداء النصيحة والمشورة لأتباعه وأن يبخل بابداعاته على المنظمة وأن يسخر ذكاءه فى إرضاء جميع الأطراف.

ج- الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة:

ويترتب على ذلك تفشى المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة والحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يمكن تقديم العون للآخرين.

رابعا: ضغوط ثقافية

وتتمثل هذه الضغوط فيما يلي:

أ- ضغوط الجماعة المرجعية:

ويترتب على ذلك استغلال النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة فضلا عن استنزاف جزء من وقته المخصص للعمل لقضاء تلك المصالح المشروع منها وغير المشروع، التساهل مع العاملين منهم حين يخطئون وتجنب عقابهم بقدر المستطاع.

ب- ضغوط الرؤساء:

ويترتب على ذلك العجز عن اتخاذ القرار دون الرجوع إليهم واهتزاز صورة المدير امام اتباعه وتسخير موارد المنظمة لارضائهم وتحقيق مأربهم.

ج- ضغوط اقتصادية واجتماعية

ويترتب على ذلك انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعملة بشكل مستقل وبصورة نزيهة وقد يتورط فى انحرافات مالية أو قد يستتر على ما يرتكبه شركاؤه من مخالفات.

أمراض القيادة

(١) أمراض تتصل بادارة الجوانب الفنية فى العمل

(٢) أمراض خاصة بعملية القرار فى الاوقات العادية وإثناء الازمات

(٣) أمراض خاصة بإدارة العلاقات الإنسانية

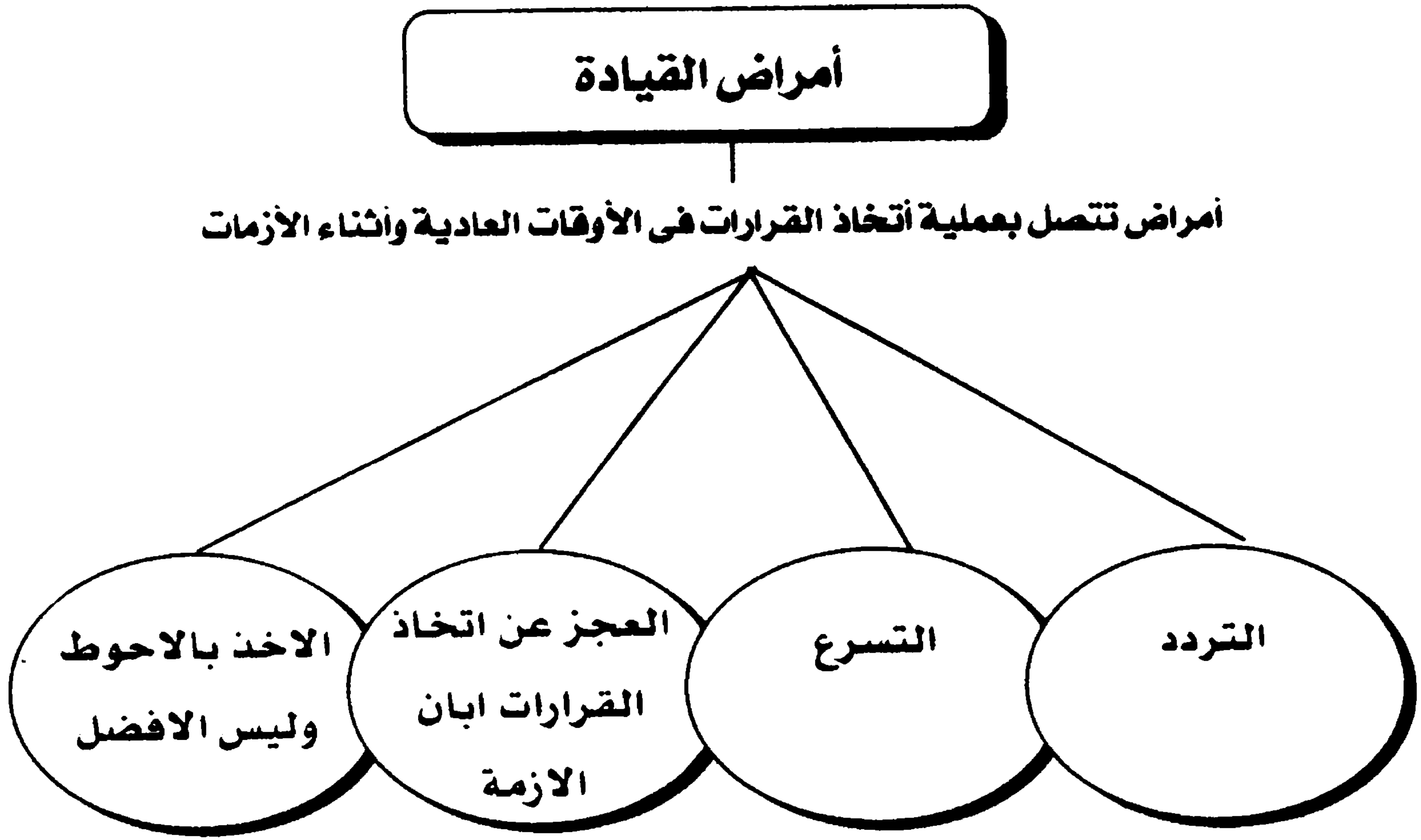
(٤) أمراض تتصل بالعلاقة بين الرؤساء الحالين والسابقين

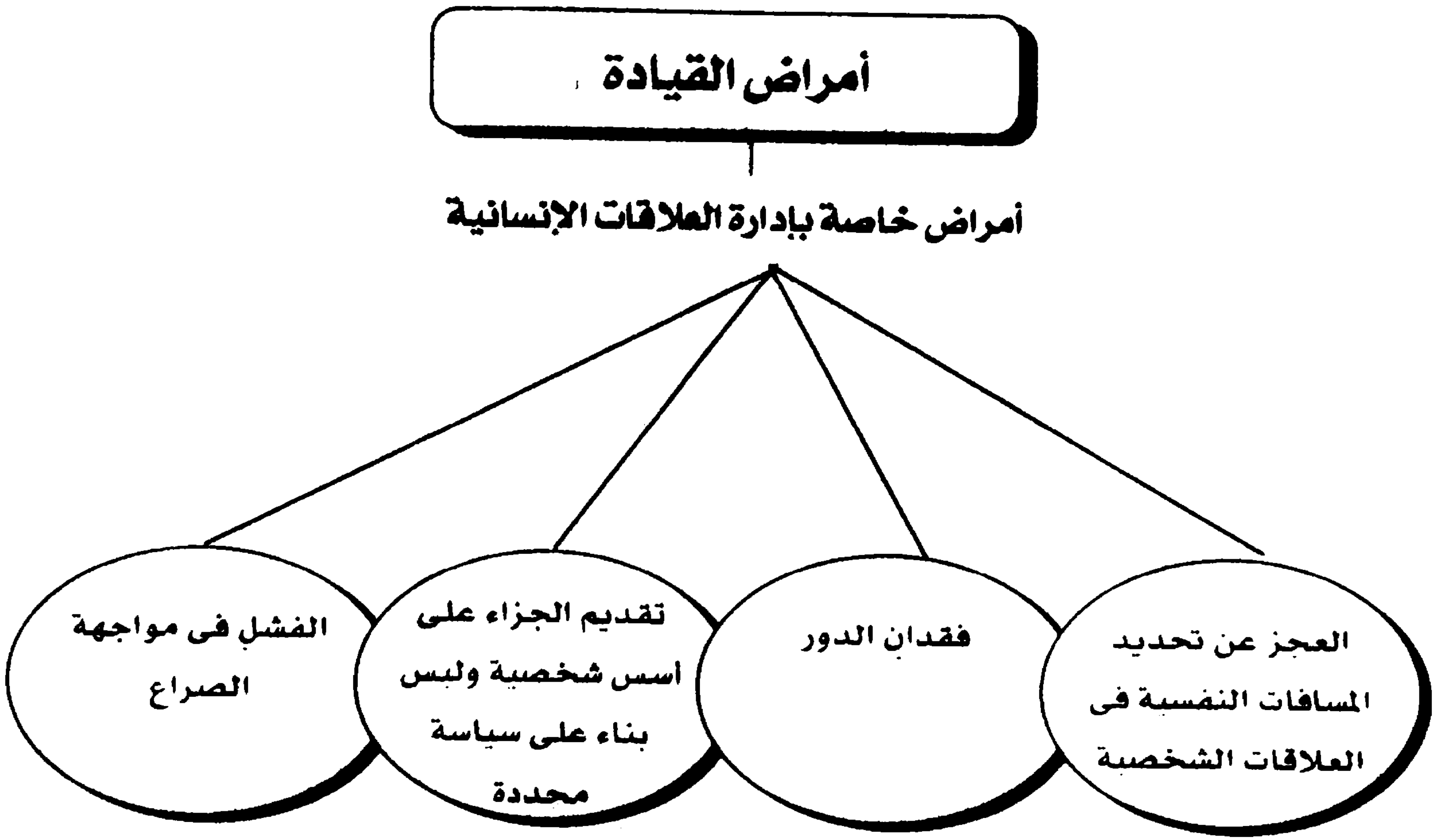
(٥) أمراض خاصة بإدارة الوقت

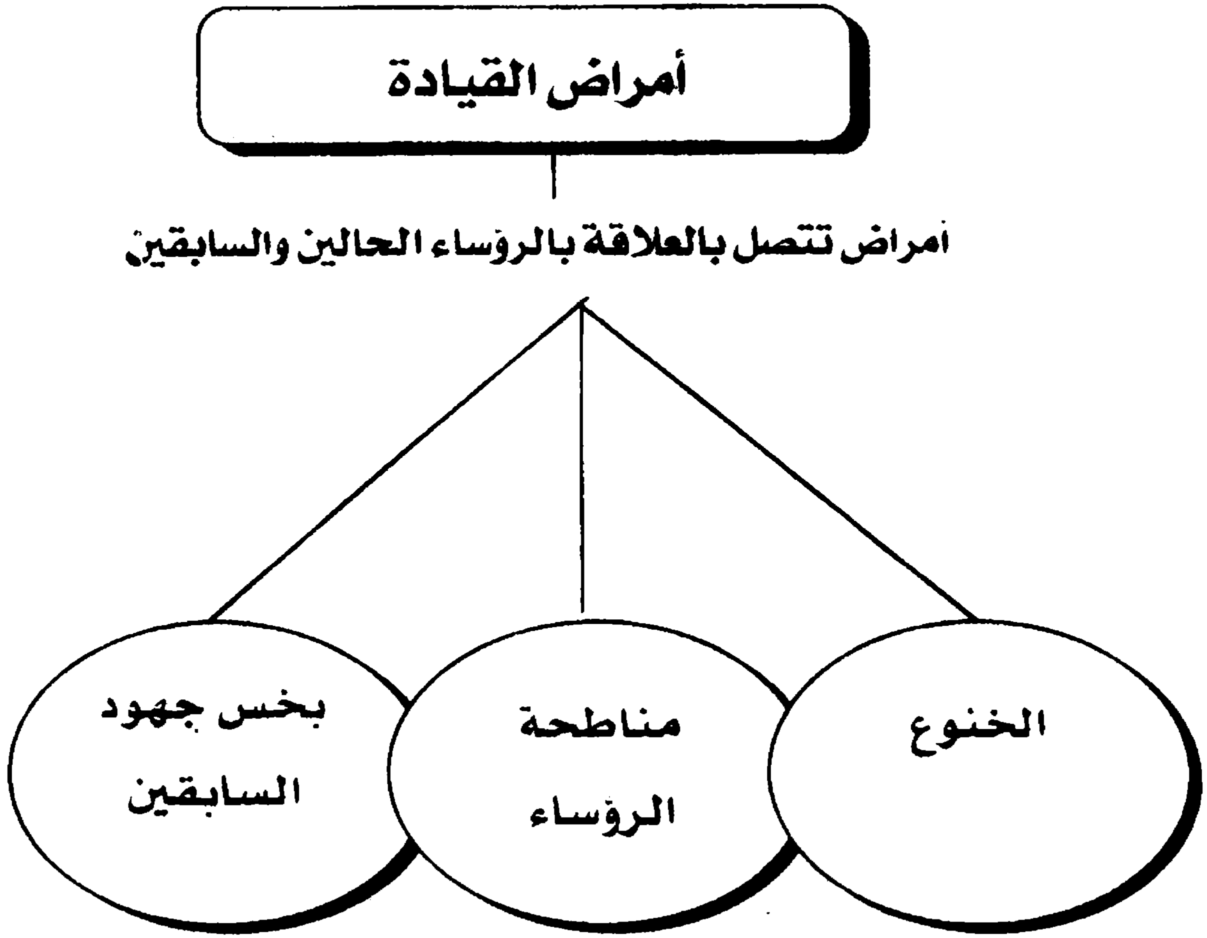
(٦) أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات

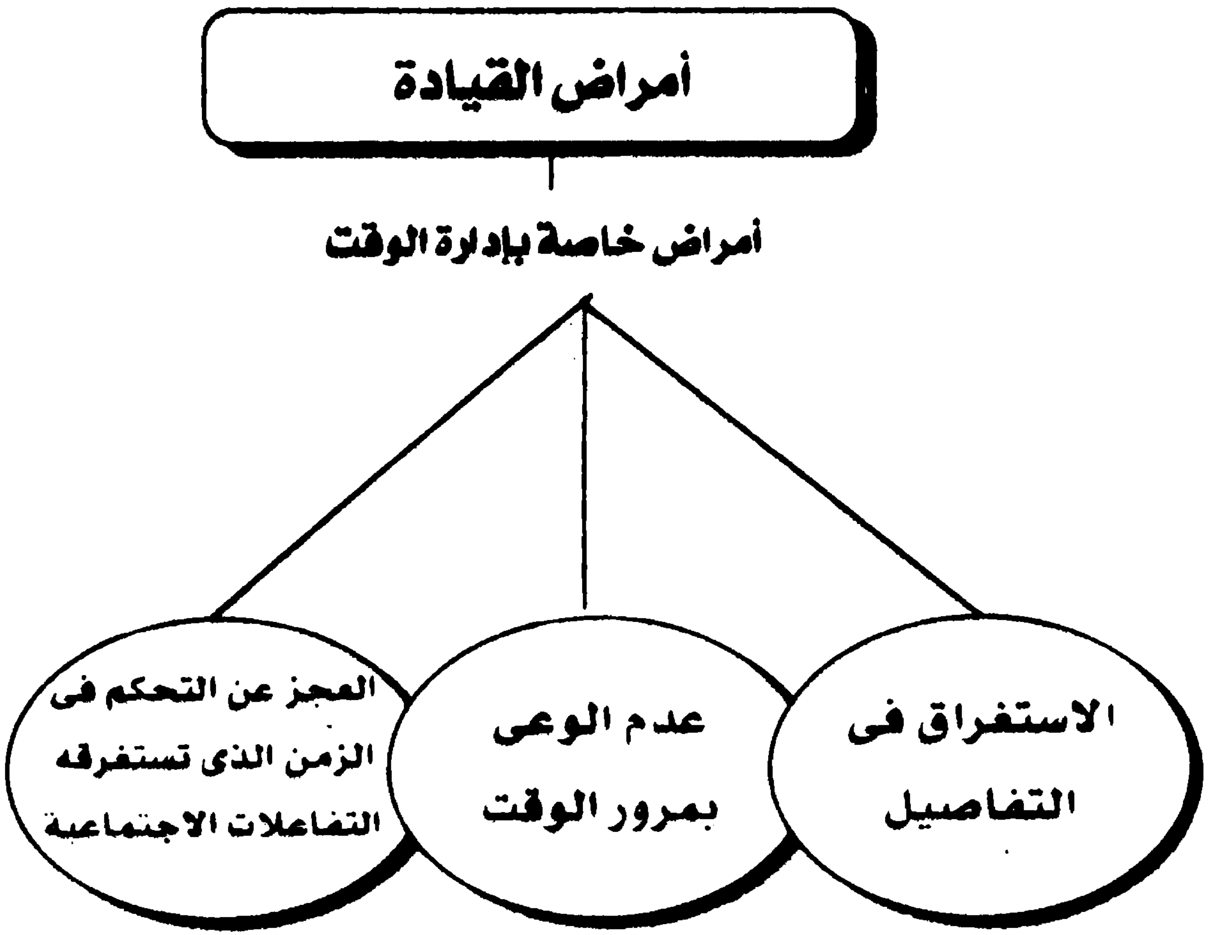
(٧) أمراض خاصة بمهارات التواصل

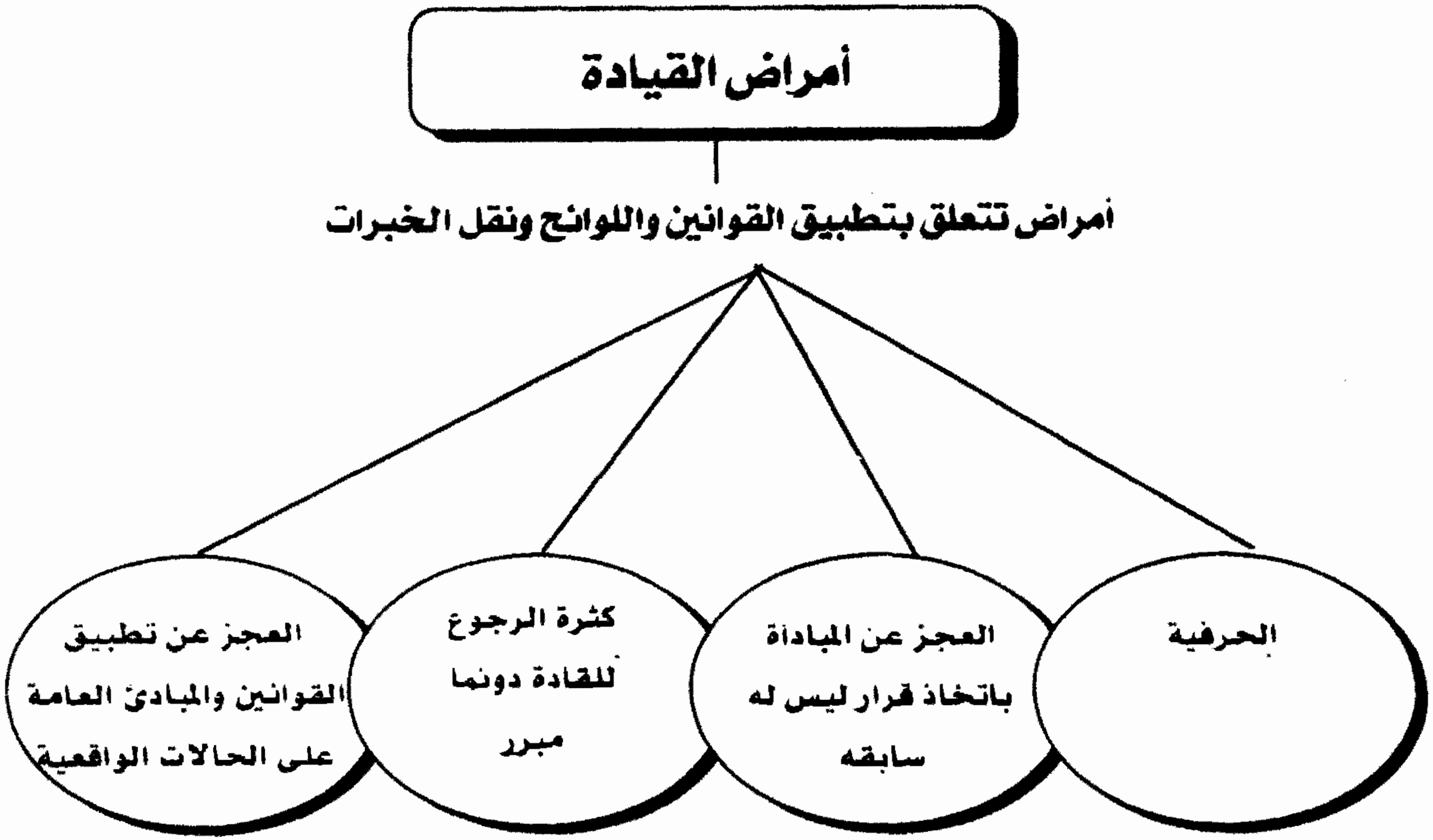
(٨) الفساد والانحراف الأخلاقى

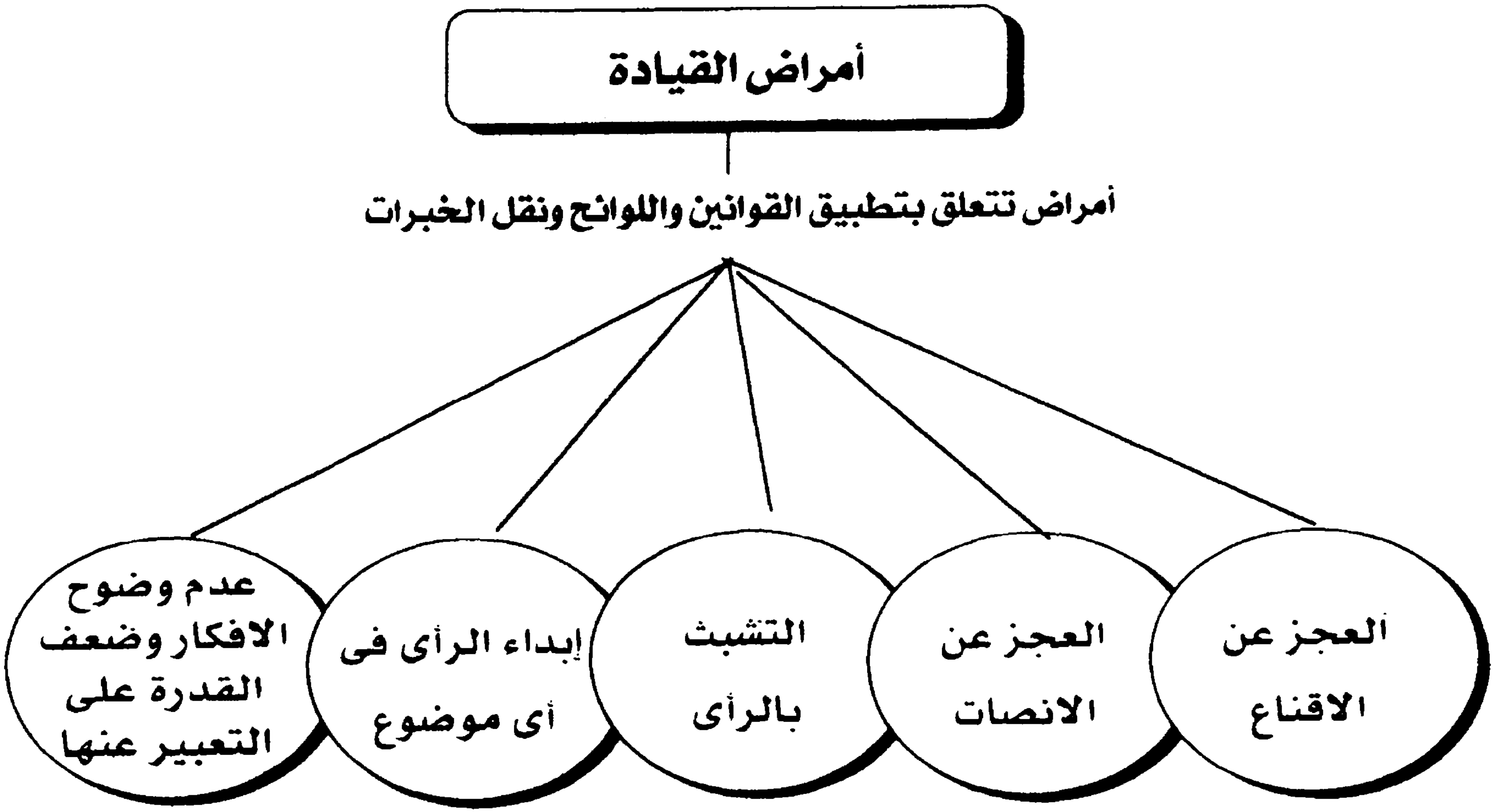

أمراض القيادة
أمراض تتصل بعملية أتخاذ القرارات فى الأوقات العادية واثناء الأزمات
التردد
التسرع
العجز عن اتخاذ القرارات ابان الازمة
الاخذ بالاحوط وليس الافضل

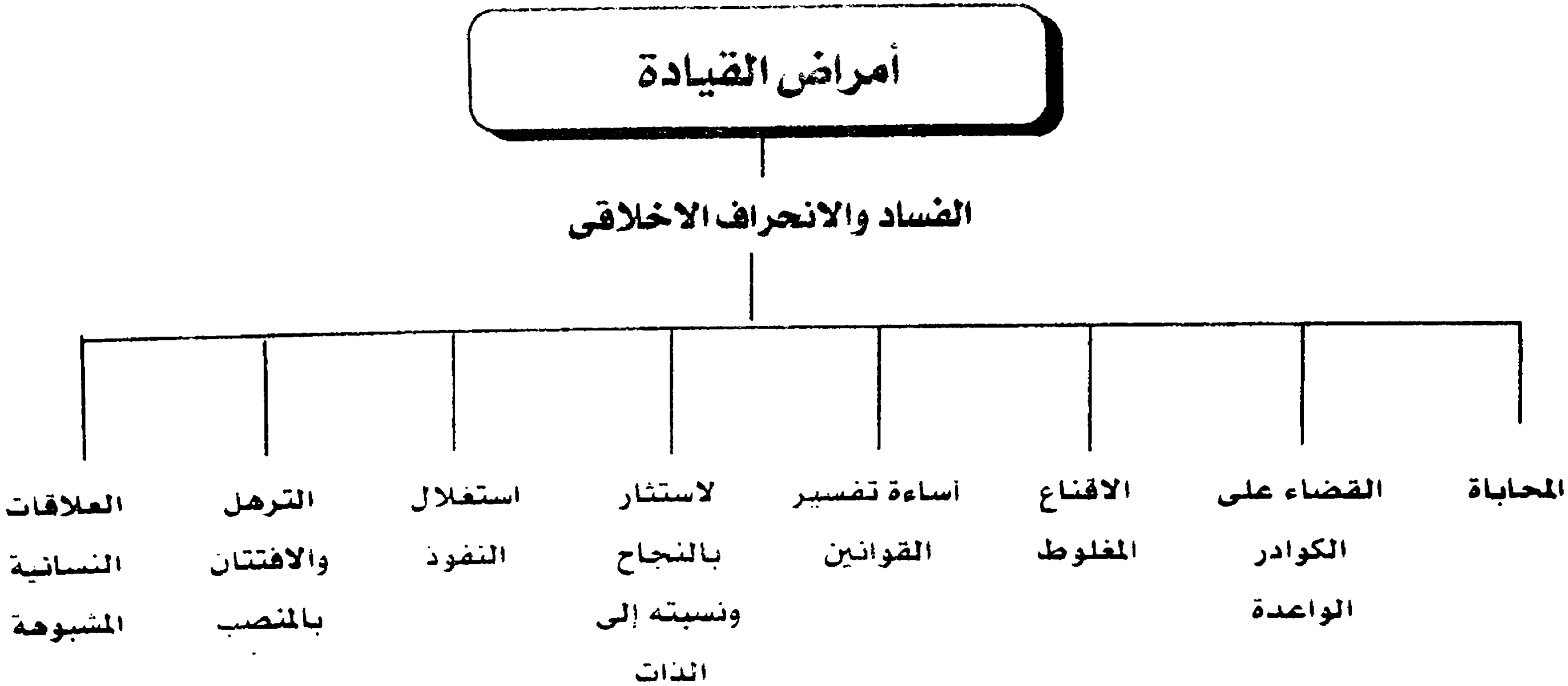

أمراض القيادة
أمراض خاصة بإدارة العلاقات الإنسانية
العجز عن تحديد المسافات النفسية فى العلاقات الشخصية
فقدان الدور
تقديم الجزاء على اسس شخصية ولبس بناء على سياسة محددة
الفشل فى مواجهة الصراع

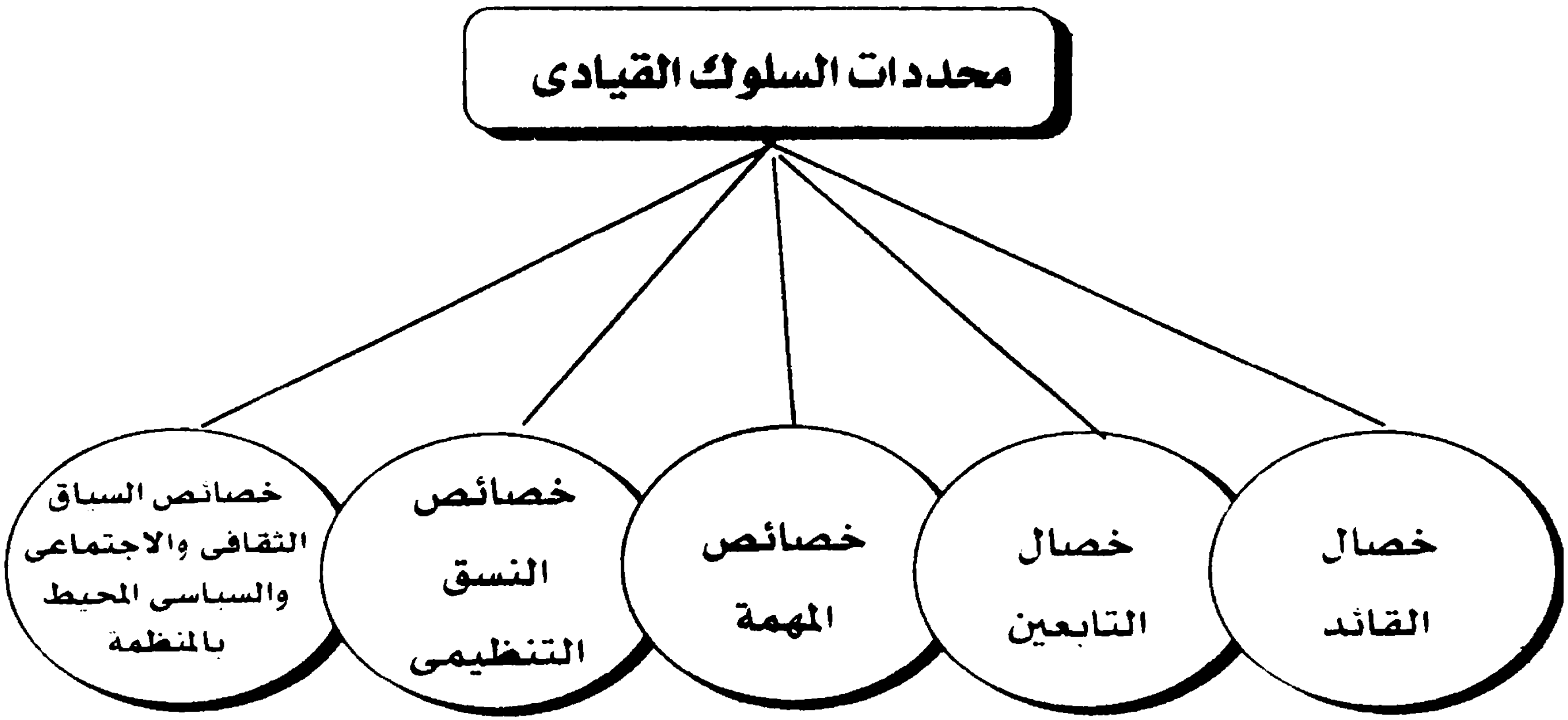

أمراض القيادة
أمراض تتصل بالعلاقة بالرؤساء الحالين والسابقين
الخنوع
مناطحة الرؤساء
بخس جهود السابقين

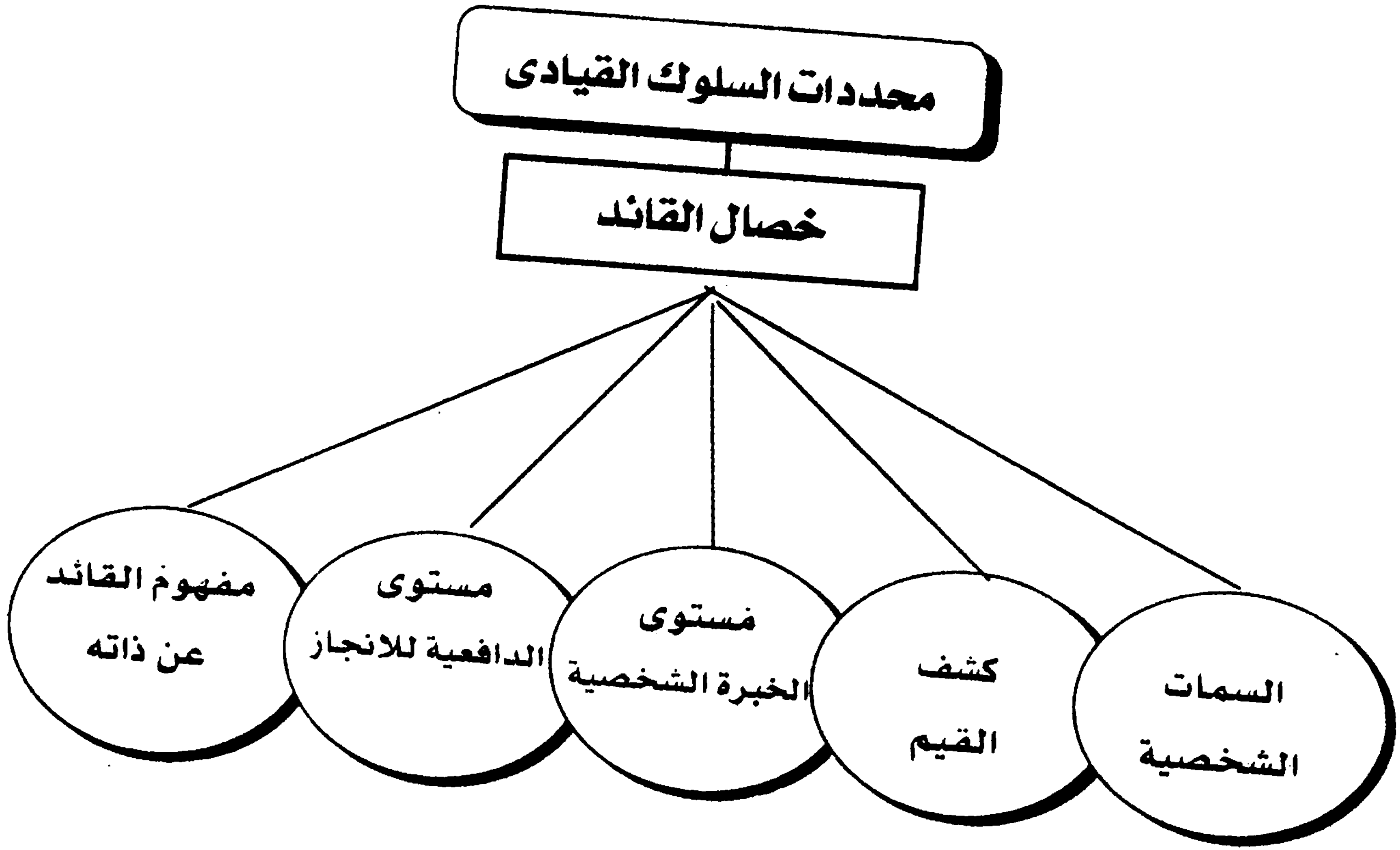

أمراض القيادة
أمراض خاصة بإدارة الوقت
الاستغراق فى التفاصيل
عدم الوعى بمرور الوقت
العجز عن التحكم فى الزمن الذى تستغرقه التفاعلات الاجتماعية

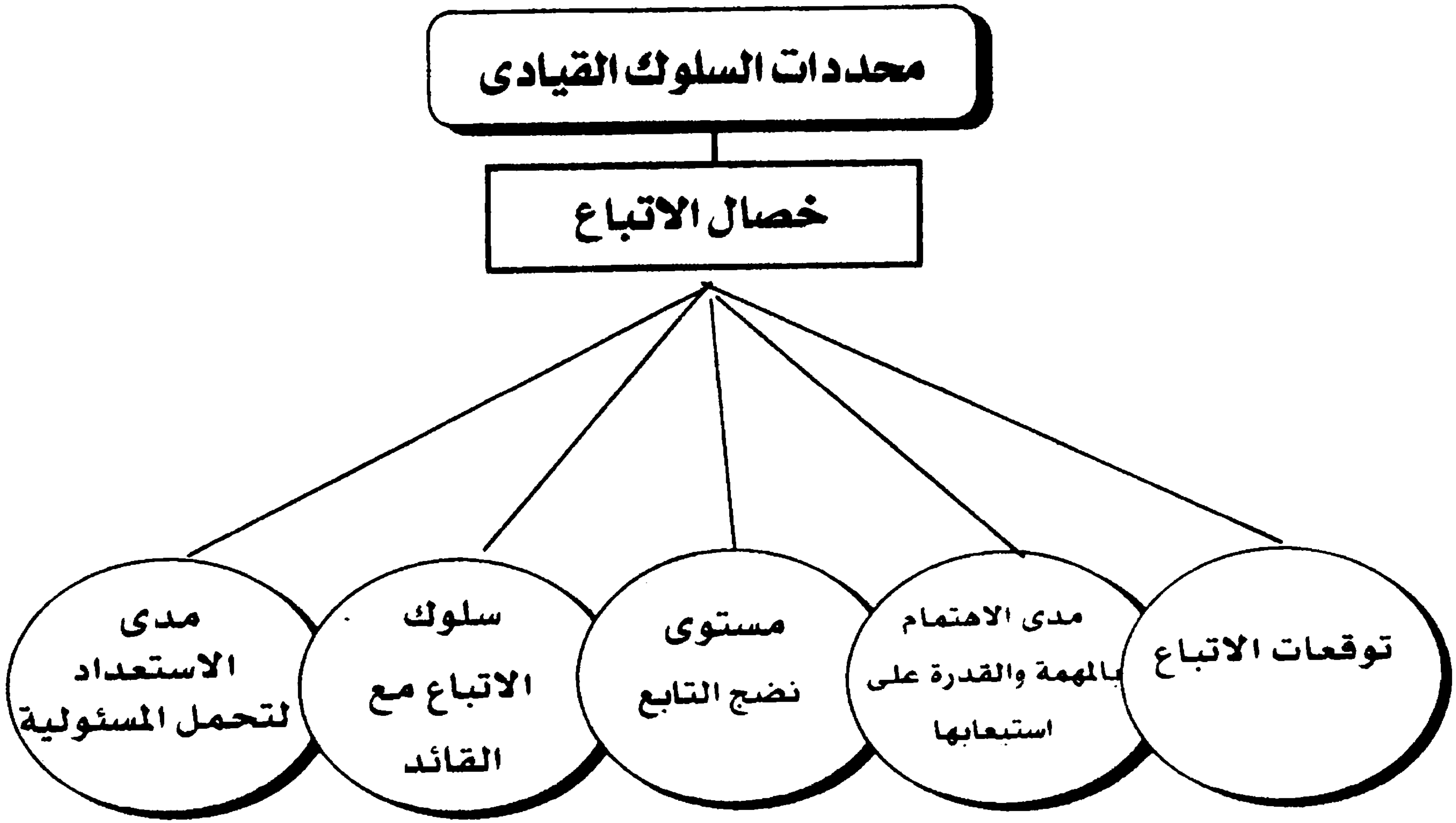

أمراض القيادة
أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات
الحرفية
العجز عن المبادأة باتخاذ قرار ليس له سابقه
كثرة الرجوع للقادة دونما مبرر
العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الواقعية

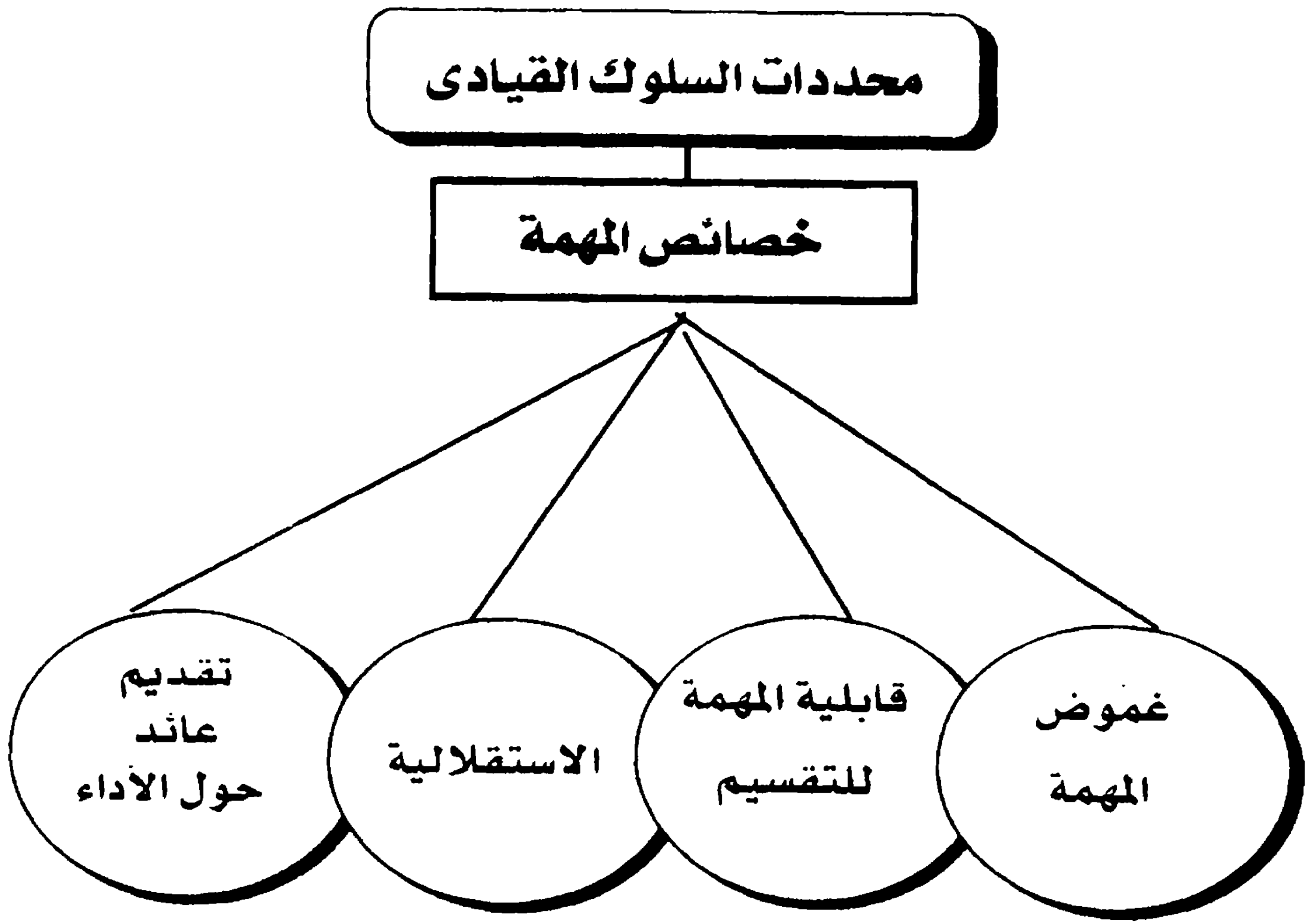

أمراض القيادة
أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات
العجز عن الاقناع
العجز عن الانصات
التشبث بالرأى
إبداء الرأى فى أى موضوع
عدم وضوح الافكار وضعف القدرة على التعبير عنها

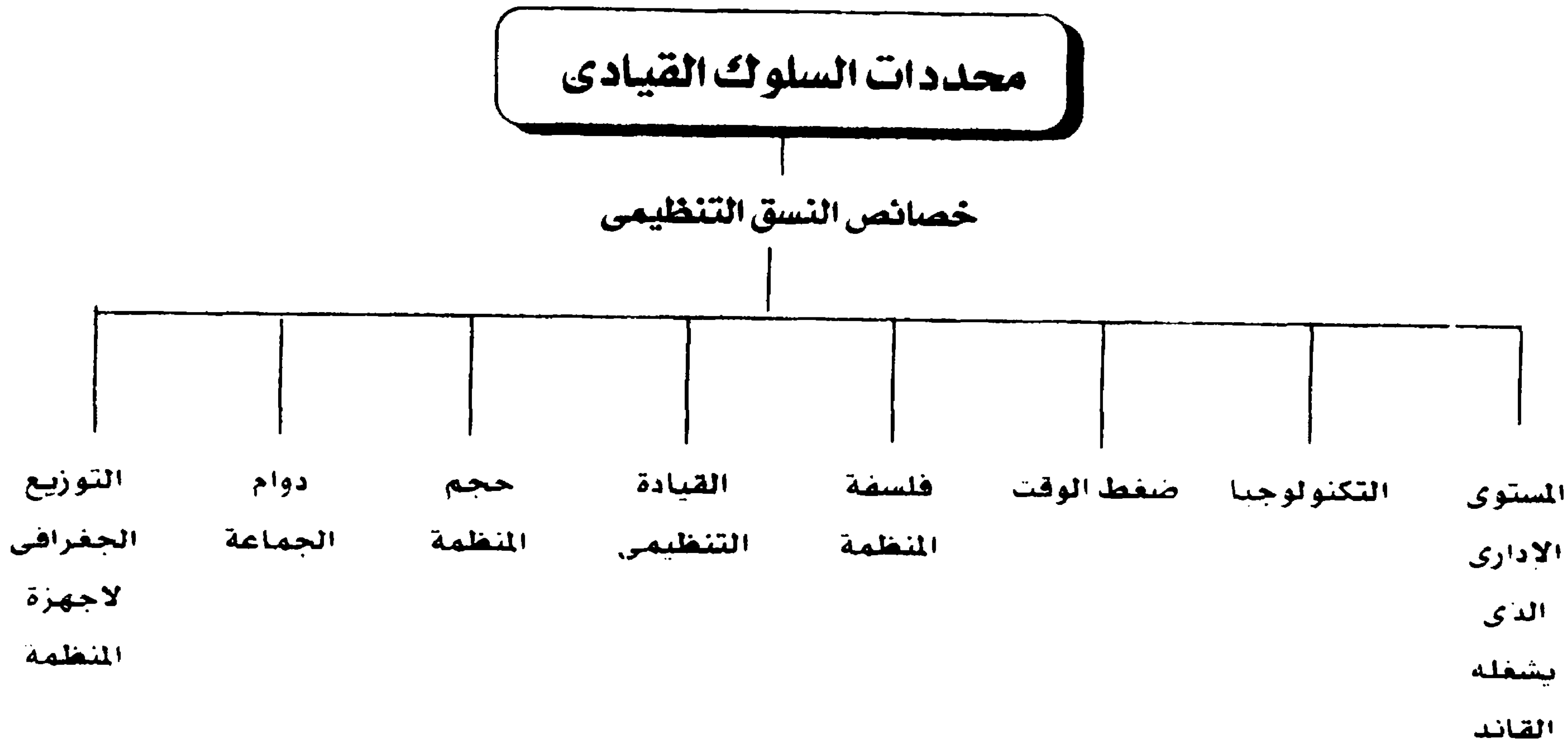

أمراض القيادة
الفساد والانحراف الاخلاقى
المحاباة
القضاء على الكوادر الواعدة
الاقناع المغلوط
أساءة تفسير القوانين
لاستئثار بالنجاح ونسبته إلى الذات
استغلال النفوذ
الترهل والافتتان بالمنصب
العلاقات النسائية المشبوهة

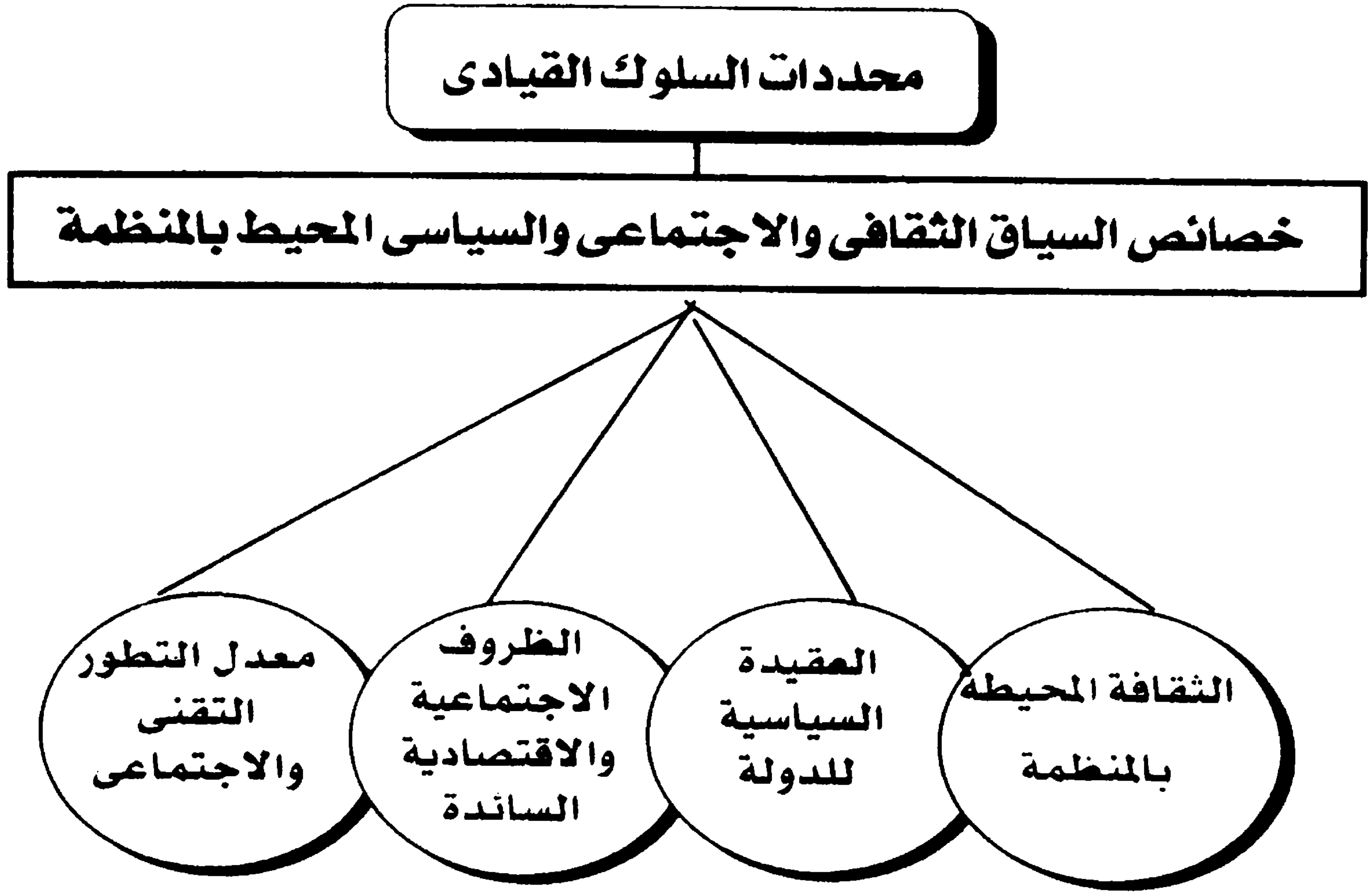

محددات السلوك القيادى
خصال القائد
خصال التابعين
خصائص المهمة
خصائص النسق التنظيمى
خصائص السياق الثقافى والاجتماعى والسياسى المحيط بالمنظمة

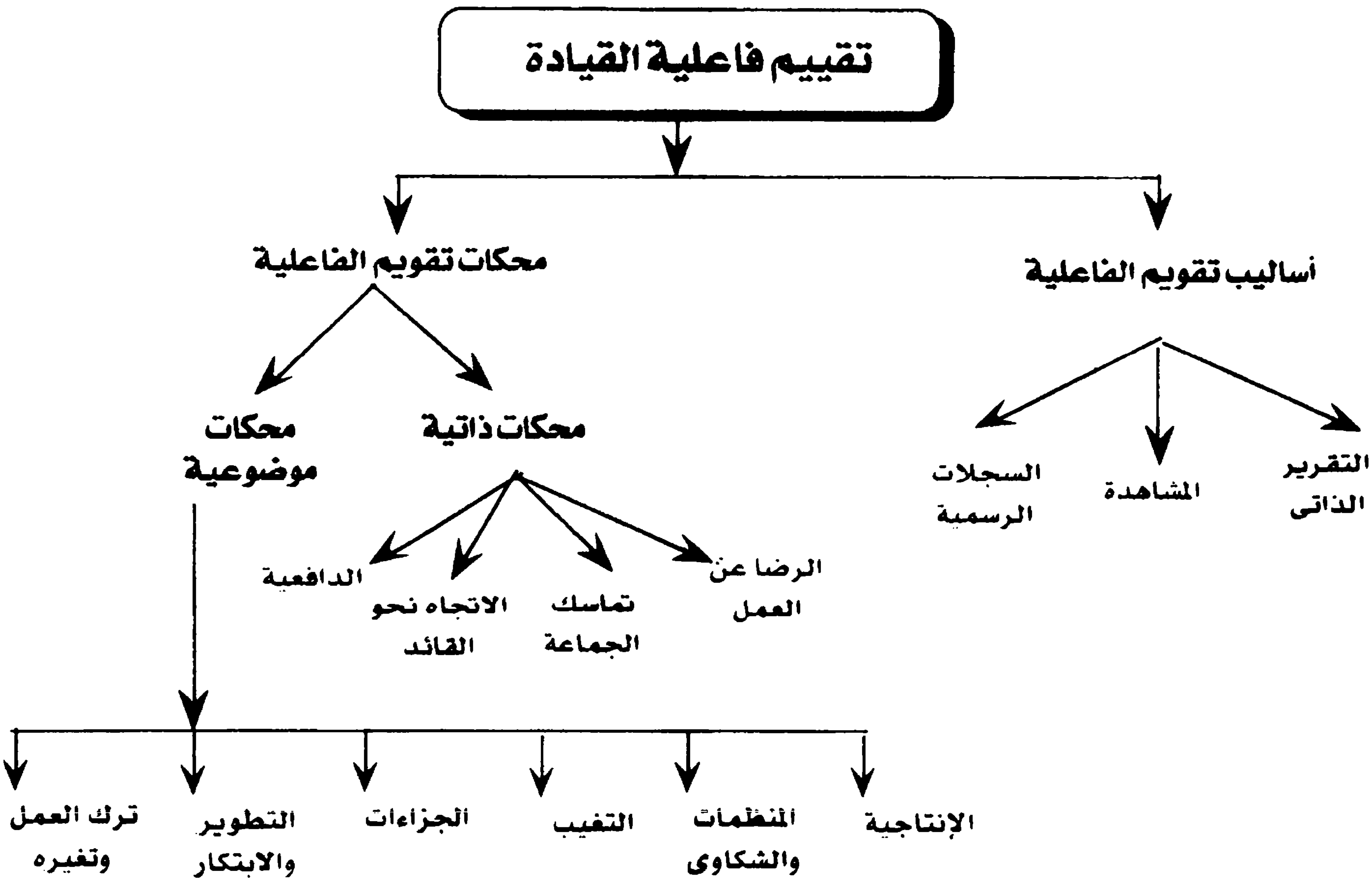

محددات السلوك القيادى
خصال القائد
السمات الشخصية
كشف القيم
مستوى الخبرة الشخصية
مستوى الدافعية للانجاز
مفهوم القائد عن ذاته


محددات السلوك القيادى
خصال الاتباع
توقعات الاتباع
مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استبعابها
مستوى نضج التابع
سلوك الاتباع مع القائد
مدى الاستعداد لتحمل المسئولية


محددات السلوك القيادى
خصائص المهمة
غموض المهمة
قابلية المهمة للتقسيم
الاستقلالية
تقديم عائد حول الأداء


محددات السلوك القيادى
خصائص النسق التنظيمى
المستوى الادارى الذى يشغله القائد
التكنولوجيا
ضغط الوقت
فلسفة المنظمة
القيادة التنظيمى
حجم المنظمة
دوام الجماعة
التوزيع الجغرافى لاجهزة المنظمة


محددات السلوك القيادى
خصائص السياق الثقافى والاجتماعى والسياسى المحيط بالمنظمة
الثقافة المحيطة بالمنظمة
العقيدة السياسية للدولة
الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة
معدل التطور التقنى والاجتماعى


تقييم فاعلية القيادة
أساليب تقويم الفاعلية
التقرير الذاتى
المشاهدة
السجلات الرسمية
محكات تقويم الفاعلية
محكات ذاتية
الرضا عن العمل
تماسك الجماعة
الاتجاه نحو القائد
الدافعية
محكات موضوعية
الإنتاجية
المنظمات والشكاوى
التغيب
الجزاءات
التطوير والابتكار
ترك العمل وتغيره

رابعـــاً:
إرشادات للمدير الفالح

مصفوفة القائد / المدير (1)

قائد قوى ومدير قوى	**قائد قوى ومدير ضعيف** ١- الرؤية منفصلة عن الواقع ٢- توجيه الأفراد إلى هدف دون تنظيم ٣- الإستراتيجيات ينقصها التخطيط الرسمى والموازنات المعتمدة
قائد ضعيف ومدير قوى ١- العمليات تتجه نحو البيروقراطية ٢- التخصص الزائد ٣- مزيد من السياسات والإجراءات ٤- نظم الرقابة تصطدم بالابتكار	**قائد ضعيف ومدير ضعيف**

الإدارة ←

(1) John Kotter, Leadership. Video Seminar. Fortune Magazine.

نقلاً عن د. سيد الهوارى - مرجع سابق .

تذكر عزيزى القائد

أن هناك فروقاً بين الرئيس والقائد يظهرها الجدول التالى :-

الفرق بين الرئيس والقائد

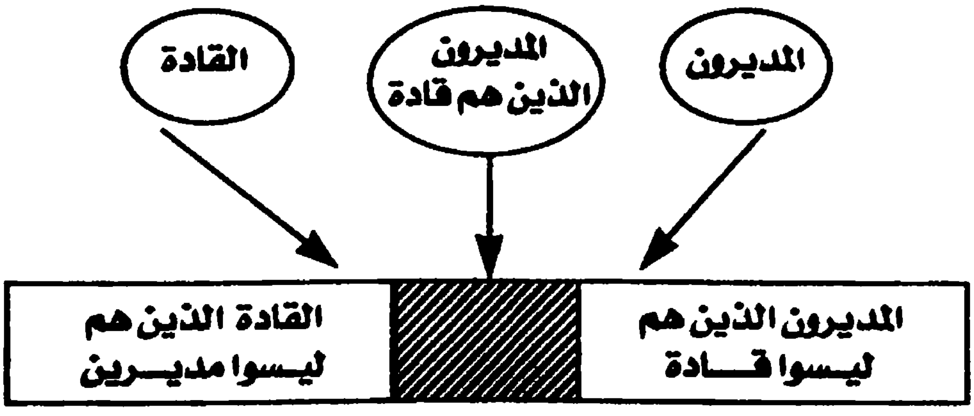
الرئيس	القائد
• يستمد قوته من السلطة الرسمية	• يستمد قوته من نفوذه وتأثيره الإجتماعى
• التنظيم الرسمى هو مصدر السلطة	• الجماعة التى ينتمى إليها هى مصدر قوته
• السلطة هنا من النوع الرسمى المقنن	• السلطة هنا من النوع غير الرسمى
• بطاقات التوصيف هى أساس كل تصرف إدارى	• التفاعلات الداخلية بين الأفراد هى جوهر عملية القيادة
• الرئاسة مفهوم اشمل من القيادة	• القيادة هى أحد وظائف المدير

أما الفروق بين سلوك الرئيس وسلوك القائد فيظهرها الجدول التالى :-

الفرق بين سلوك الرئيس وسلوك القائد

سلوك الرئيس	سلوك القائد
• يدفع ويأمر	• يدرب وينصح
• يعتمد علي سلطته	• يعتمد علي الثقة وحسن النية
• يثير الخوف	• يفجر الحماسة
• يقول « أنا »	• يقول نحن
يحدد الأخطاء ويصدر الجزاءات	• يحل المشكلات
• يعرف كل الإجابات	• يستشير ويطلب النصيحة
• يجعل العمل كارثة	• يجعل العمل وكأنه مباراة
• يوجه الجهد الفردي	• يفجر العمل الجماعي
• يضع كل الأهداف والمعدلات	• يطلب المعونة من جماعته
• يقول « اذهب » .	• يقول « دعنا نذهب »

المديرون الأكثر فعالية هم قادة على المدى الطويل



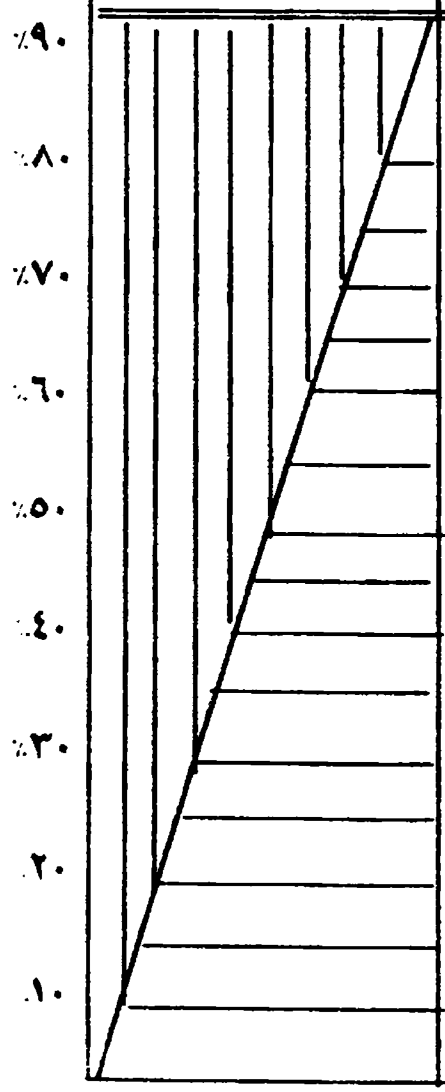
(1) Samuel C. Certo, Principles of Modern Management 4 the ed (Boston: Allyn and Bacon, 1989) p. 352

تذكر عزيزى القائد

الكيفية التى يتم بها اختيار نمط القيادى:

يمكننا الاسترشاد بالدراسة التى قام بها كل من تاننبوم Tannenbaum وشميدت Sehmidt والتى اوضحت سبع حالات للقيادة وما يقابلها من أدوار يقوم بها القائد او التابعين. وهذه الحالات يمكن إظهارها بتعريف من جانبنا مع تحديد دور كل منها فى عملية اتخاذ القرارات بيانا وكميا فيما يلى:

الحالة	القائد	القائد	الايضاح الخاص
أ	يتخذ القرار ٩٠٪	العلم بالقرار ١٠٪	
ب	يتخذ القرار ٨٠٪	محاولة فهم القرار ٢٠٪	
ج	تقديم أفكار وطرح اسئلة ويصوغ القرار ٦٠٪	المشاركة فى صناعة القرار ٤٠٪	
د	تقديم قرار مبدئى قابل للتغيير ٥٠٪	مشاركة أكبر فى صياغة وتغيير القرار المبدئى ٥٠٪	
هـ	تقديم المشكلة وقبول الاقتراحات ثم صياغة القرار٤٠٪	مشاركة أكبر فى حل المشكلة وصياغة القرار ٦٠	
و	تحديد القيود الحاكمة لاتخاذ القرار ٢٠٪	صياغة القرار فى ظل القيود ٨٠	
ي	ترك الحرية كاملة للتابعين فى اتخاذ القرار وما عليه سوى السماح لهم ١٠٪	عمل القرار تحت رئاسة رئيسهم المباشر ٩٠	



يتح مما سبق ما يلى:

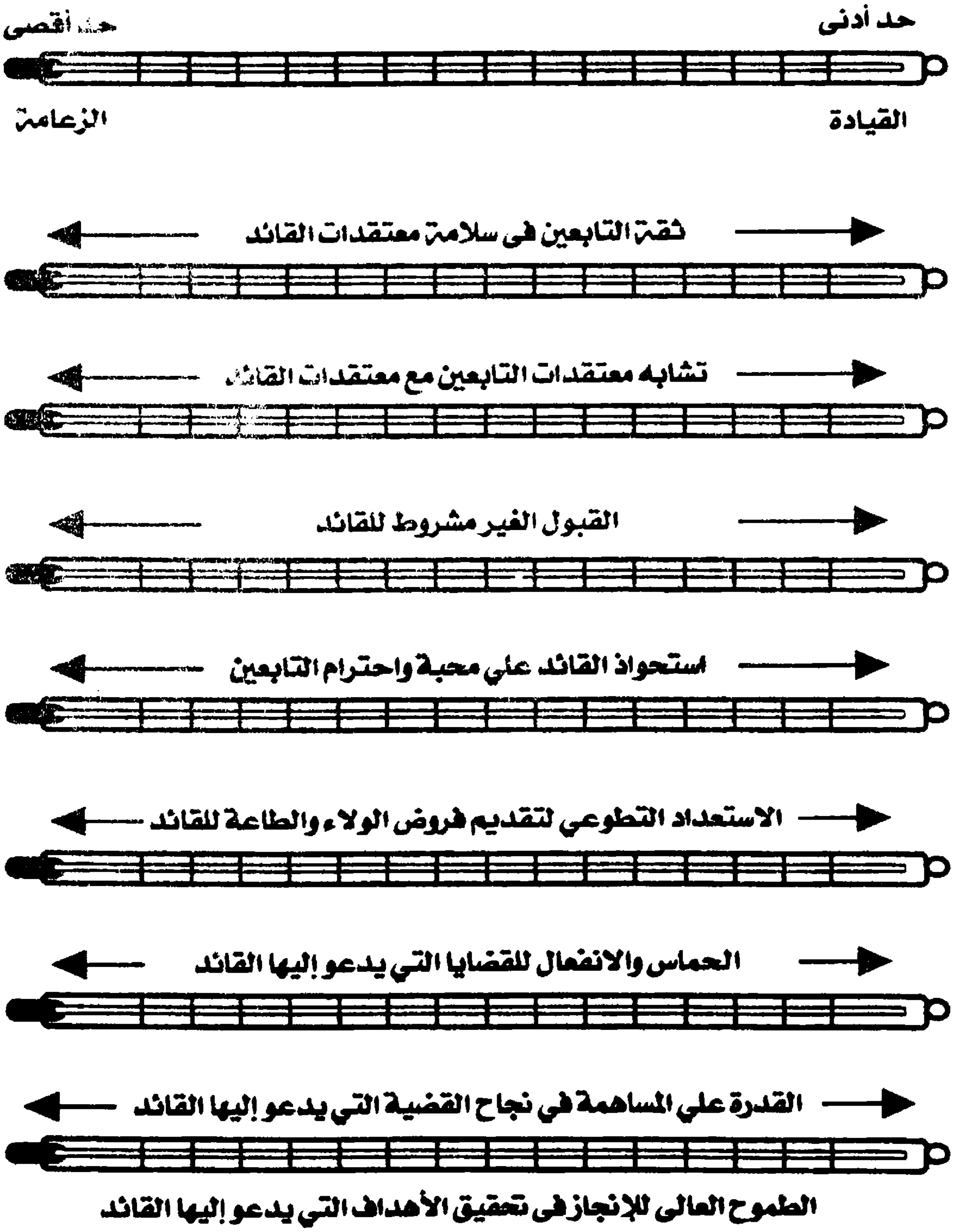
(١) أمام المنظمات سبع حالات يمكنها اختيار الحالة المناسبة والتعرف على وجه التحديد بدور كل من القائد والتابعين فى عملية إتخاذ القرارات طبقا للظروف السائدة لظروفها وبيئتها.

(٢) الحالتان (أ، ب) تمثل النمط الأوتوقراطى للقيادة بينما الحالتين (و. ى) تمثل النمط الديمقراطى.

(٣) إتجهنا لوضع نسب تقريبية لكل حالة لزيادة الفهم والإقناع والإيضاح.

(٤) ليس هناك حالة مثالية. بل هذه الحالة ترتبط بموقف القيادة وفلسفة الإدارة وظروفها وبيئتها.

الفرق بين القادة والزعامة



تذكر عزيزى المدير

الفرق بين القائد والرئيس «وجهة ادارية»

هناك خلطا شائعا بين مفهوم القائد Leader وبين الرئيس Presdent او المدير Manager ويمكننا توضيح الفرق بينهما من وجهة إدارية فى الجدول التالى:

جدول يوضح الفرق بين القائد والرئيس (المدير)

أساس المقارنة	الرئيس (المدير)	القائد
(١) أسلوب التعيين	يعين من قبل أفراد السلطة العليا	يعين من قبل أفراد المجموعة (بالانتخاب)
(٢) منبع القرارات	يستمد قوة قراراته من مركزه الوظيفى والسلطة الرسمية.	يستمد قوة قراراته من شخصيته وحب وإقتناع التابعين له..
(٣) تنفيذ القرارات	قد يكون تنفيذ اقراراته من قبل المرؤوسين نتيجة الحوف من مركزه وسلطاته الرسمية.	يكون التنفيذ حتما عن إقتناع وحب ورضا
(٤) التحويل	ليس من الضرورى ان يكون قائدا	من الضرورى أن يكون رئيسا

ومن الجدول السابق نرى ما يلى:

أ- كل قائد ممكن أن يكون رئيسا. ولكن ليس من الضرورى أن يكون كل رئيس قائدا.

ب- كافة الملوك يعتبرون رؤساء وليس قادة لتعيينهم من قبل السلطلة العليا (الأسرة الحاكمة).

ج- الرئيس (أو المدير) يوجد فى كل المستويات الإدارية وكذلك القائد بشرط أن يتم تعيينه بالانتخاب.

د- مدير الإنتاج ورئيس قسم الإنتاج على سبيل المثال يعتبرون رؤساء لأن التعيين من قبل مجلس الإدارة.

هـ- رئيس العمال قد يكون قائدا إذا تم إنتخابه من قبل فريق العمال.

تذكر ايها القائد

ان الاتباع يريدون من وظائفهم:

١- العمل مع مدراء اكفاء.

٢- إن تتاح لهم الفرصة لاتخاذ القرارات.

٣- ان يكونوا على علم بما يجرى فى محيط عملهم.

٤- إن يشعروا بنوع من التحدى اثناء ممارسة العمل.

٥- ان يكلفوا بعمل ممتع.

٦- ان يحظوا بالاحترام والتقدير.

٧- ان يتم الاصغاء الكامل إلى آرائهم.

٨- ان تتاح لهم الفرصة لتطوير مهاراتهم الفنية والفكرية.

لا يكفى

لان تكون مديرا كفء

- ان تعلم الآخرين اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.
- أن يرى موظفيك النتيجة النهائية لعملهم.
- أن توفر لهم عملا ممتعا.
- أن تصغى إليهم.
- ان تعلمهم بما يجرى حولهم.

ولكن يجب

أن يشعروا موظفوك بأنهم محترمون.

- حدثهم كخبراء.

أطلب رأيهم كخبراء.

ألمس قلوب موظفيك سيهدونك أياها اجعل قلوبهم هدفك الدائم

تذكر أيها القائد

(١) اذا رغبت فى دفع موظفيك نحو تحقيق النتائج

كن رياديا

(٢) اذا جمعت موظفيك لتصلوا الى الهدف الذى وضعته

كن مراوغا

(٣) اذا رغبت فى صيانة مهارات تتعلق بتنفيذ المهام ومراقبه سير العمل والروح المعنوية

كن قبطانا

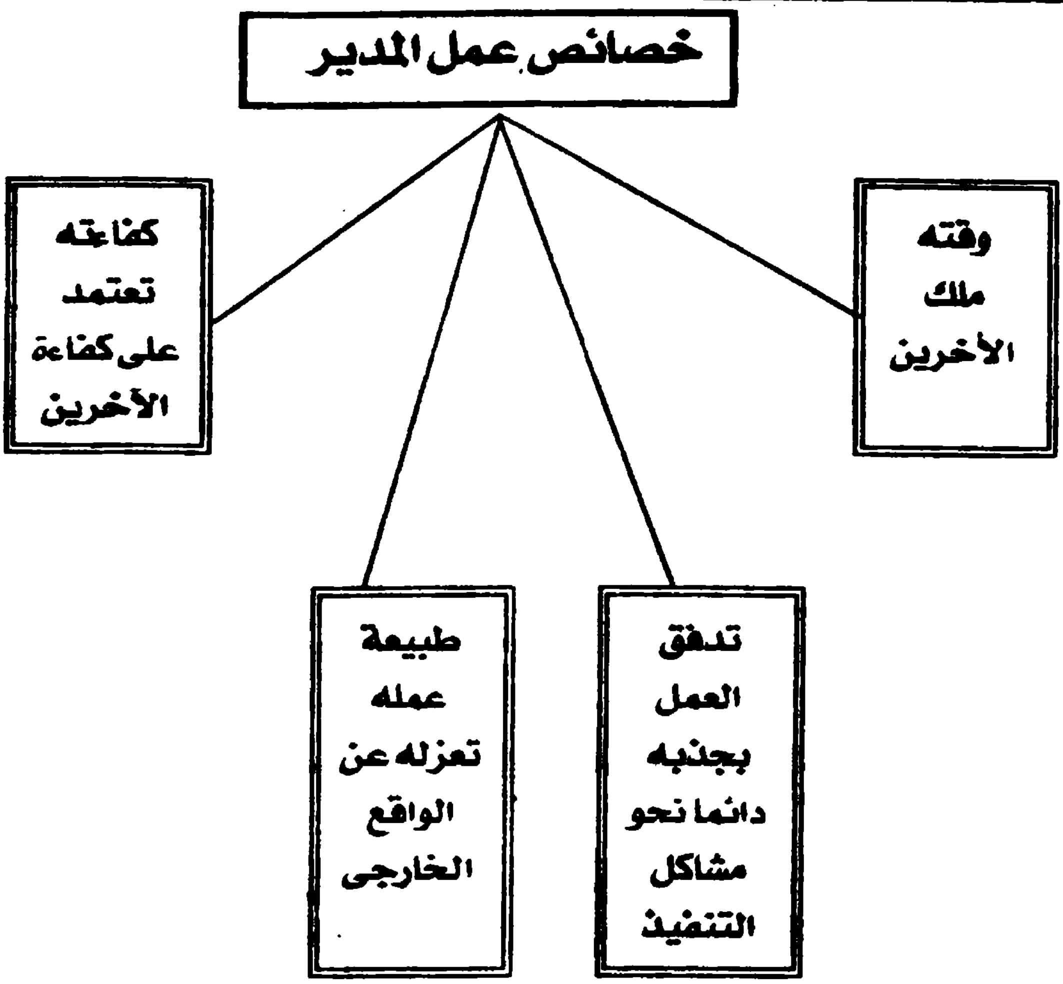
(٤) إذا رغبت فى معرفة مقدار التقدم الذى أحرزته من خلال معرفتك لتفاصيل العمل.

كن نظاميا

على الرغم من أن كل منا يميل إلى أن يصبح نوعا معينا من هذه الشخصيات إلا أننا نضم بعضا من صفات كل الأنواع فى داخلنا.

١- هذا الجزء مقتبس من كتاب كيف تحفز موظفيك - ترجمه ريم سالم - تأليف توبلادل ص ٢٥

تذكر عزيزى المدير

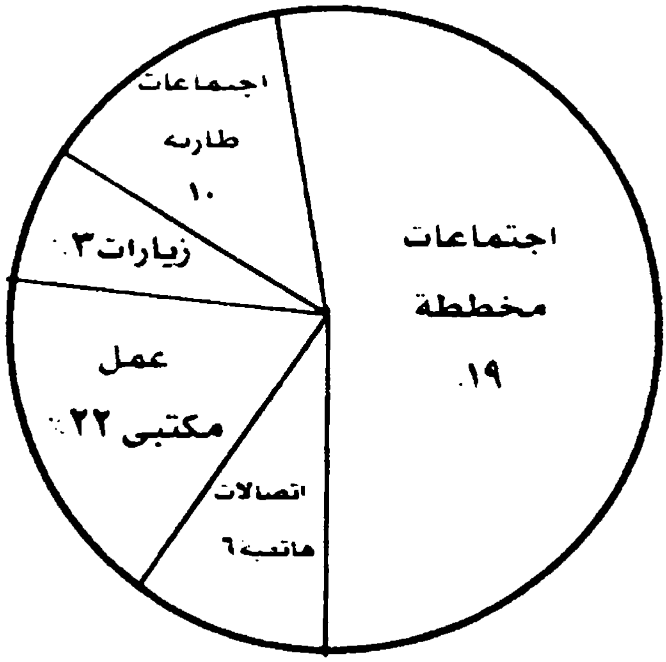


هذه الخصائص الأربعة تجذب المدير بعيداً عن الفاعلية كيف يواجهها ويتغلب عليها... هذه هى المشكلة..!

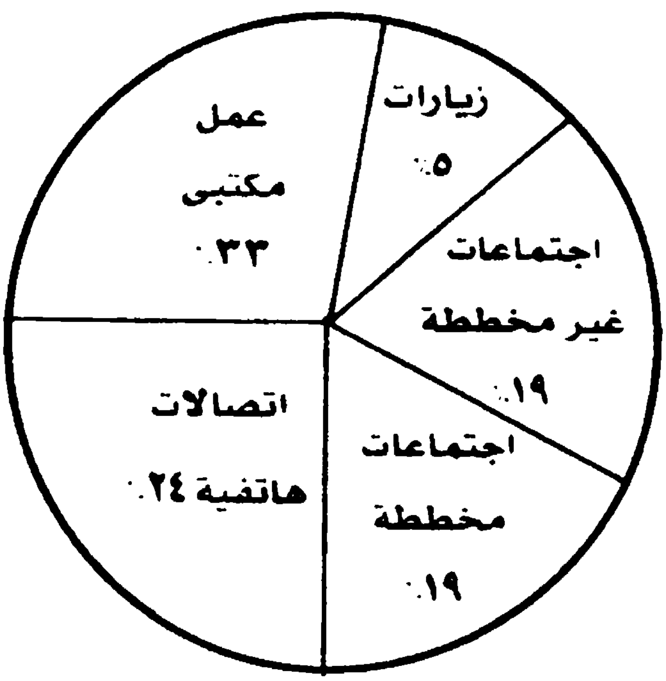
تذكر عزيزى المدير

توزيع وقت وجهد المدير

توزيع ساعات العمل



توزيع عدد الأنشطة



عزيزى المدير

تذكر أن

العوامل الأساسية المؤثرة على استخدام النمط الإدارى:

قوى فى القائد نفسه:

القيم التى يؤمن بها - ثقة المدير بمرؤوسيه - اتجاهات المشرف القيادية - مدى شعور المشرف بالأمن فى مواقف عدم التأكد.

قوى فى المرؤوسين:

الحاجة إلى الاستقلال - الاستعداد لحمل المسئولية - القدرة على تحمل الفوضى فى الموقف - الاهتمام بالمشكلة - إدراك أهداف المنشأة والتوحد معها - الخبرة والمعرفة اللازمة - توقع الإستعداد للمشاركة فى إتخاذ القرار.

قوى الموقف :

طبيعة المشكلة - الوقت المتاح لها - اقتصاديات القرار المتخذ - فاعلية الجماعة..

قوى فى المنظمة:

نوع التنظيم - أسلوب تقسيم العمل - الأساليب والطرائق المستخدمة - درجة التأكد فى العمل - مكونات الهيكل - الفلسفة الإدارية.

قوى فى بيئة العمل :

الأبعاد السياسية والقانونية - الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية - الأبعاد الثقافية والتعليمية - الأبعاد المادية والفنية.

عزيزى المدير

تذكرانه

تعتبر انماط المصفوفة الإدارية انماطا كامنة تمارس إيجابا وسلبا بما يحدد مدى فاعلية كل منها فى مواجهة الموقف.

الاهتمام بالعلاقات

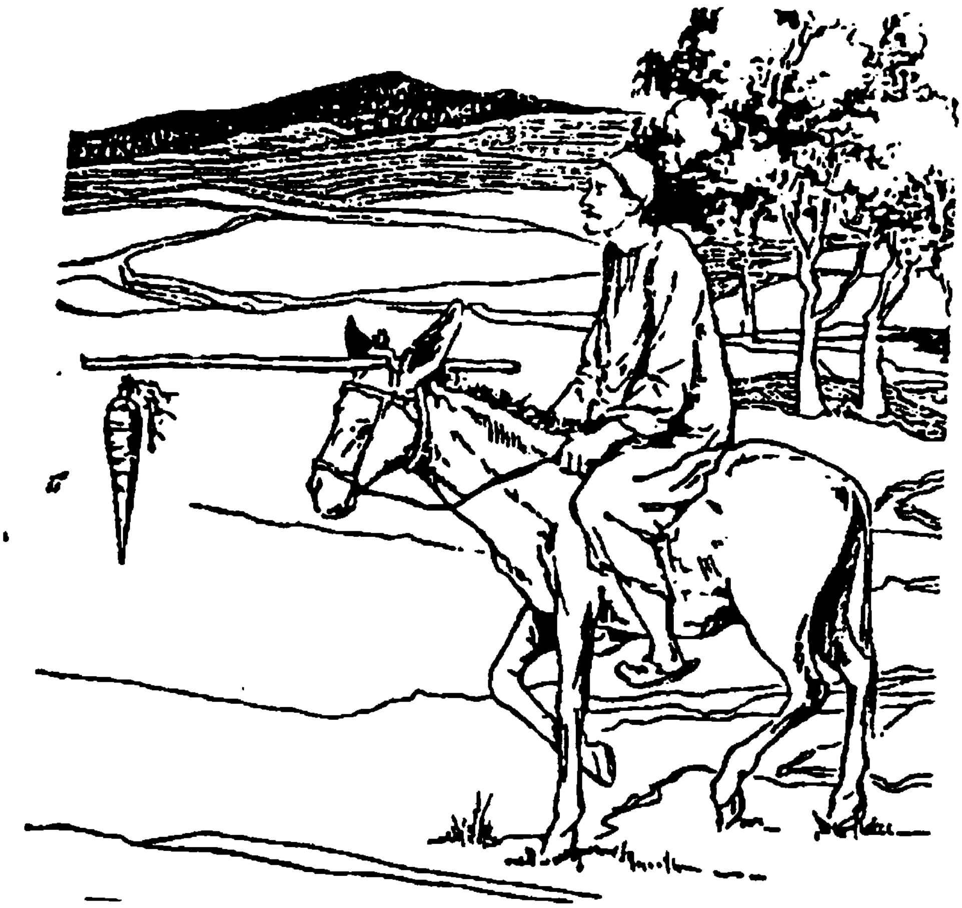
(+) عمل (+) علاقات	(+) علاقات (-) عمل
(+) عمل (-) علاقات	(-) عمل (-) علاقات

الاهتمام بالعمل

عزيزى المدير هل تعلم

أن العقاب والتقريع لا يؤثر لا على الأداء ولا على الرغبة فى تنفيذ العمل بشكل جيد.

تماما مثل الجزرة والعصا فى التحفيز لا يؤدى إلا إلى أداء مقبول.



خامساً:
مواقف وحالات عملية

مواقف وحالات عملية

(١) أحمد عواد

أحمد عواد مدير في قسم ميكانيكا في شركة مصر إيران، ويشرف على ١٤ موظفا يقومون بأعمال مخططات ورسومات حسب أوصاف محددة، معظم الموظفين أمضوا في الشركات سنوات ماعدا اثنين يتدربان ويدرسان في إحدى الجامعات المحلية القريبة.

مضى على «أحمد» مديرا في هذا القسم مدة سنتين، وهو يزداد انزعاجا بسبب المشكلات التي يصادفها مع موظفيه. وقد ازدادت العلاقات بينهم سوءا إلى أن بات «أحمد» يبحث عن عمل آخر.

بدأ الأمر منذ سنة عندما لاحظ «أحمد» أن كثيرا من موظفيه يتكاسلون ويصل بعضهم للعمل متأخرين على الرغم من تحذيراته المتكررة ليصلوا عملهم في الوقت المحدد. وبعد تذكيرهم المتكرر بذلك أصدر سياسة تفيد بأن أي شخص يأتي متأخرا للعمل سيضطر للبقاء بعد العمل نفس المدة للتعويض. ولكي ينفذ السياسة هذه صار يأتي باكرا كل صباح لكي يتأكد من ذلك ويمسك بهؤلاء الذين يأتون متأخرين.

ردود الفعل على هذه السياسة كانت سلبية، وعلى الرغم من أن الدقة في المواعيد تحسنت قليلا، إلا أن بعض الموظفين كانوا

يوقعون بالمجئ بدلا من اصدقائهم ويدعون ان صديقهم قد جاء ولكنه فى مكان ما فى الشركة يتكلم مع زميل له بخصوص العمل. وقد عدل «احمد» من هذه السياسة بحيث يأتى كل واحد إلى العمل ويوقع بالمجئ فى مكتبه هو.

لاحظ «احمد» أيضا أن بعض الموظفين يمددون من فترة استراحة القهوة والغداء أكثر من الوقت المحدد، ولذا طلب من هؤلاء الذين يتأخرون فى فترات الاستراحة أن يعوضوا عن الوقت فى العمل بعد الدوام. مرة ثانية كانت ردود الفعل عند المجموعة سلبية واتهموه بأنه يهتم بالأمور الصغيرة التافهة ويكبرها. فأجابهم بأنه يجب العمل بقدر الثمن الذى يقبضونه.

والمشكلة الأخيرة تتعلق بالنوعية الكلية لعمل المجموعة. عدة مرات فى الأسابيع الماضية تم ارجاع بعض الرسومات من قبل المهندسين بسبب وجود اخطاء فيها ارتكبها موظفوا «أحمد» مما أغضبه كثيرا إذا أنه يعرف أنهم قادرون على عمل الرسوم بدون أخطاء. ولكى يمنع حدوث ذلك ثانية أخبر الموظفين بأنه فى المستقبل ينبغى أن تتم الموافقة على الرسوم عنده هو، قبل أن ترسل إلى الأقسام الأخرى.

واليوم تلقى «أحمد» هاتفا من قسم الهندسة يشكو ان عددا من الرسومات التى كان من المفروض أن تصل منذ يومين إليهم لم يأت بعد. يبدو أن قسم «أحمد» وموظفيه يؤخرون مشروعا هاما.

وعند تكلم «احمد» مع الموظف المخصص بالرسومات ليعرف سبب التأخير اجاب الموظف، «إننى افحص الرسومات ثانية لأتأكد من انها صحيحة تماما. إنك لا تزيدنى بالطبع أن أرسل رسومات خاطئة، اليس كذلك؟».

أسئلة للنقاش

١- كيف تصف اسلوب «احمد» فى القيادة.

٢- ماذا فعل حتى وصل إلى هذه الحال؟

٣- كيف ينبغى أن يعال الأمر؟

٤- كيف يستطيع «احمد» أن يخرج نفسه من هذا الموقف؟

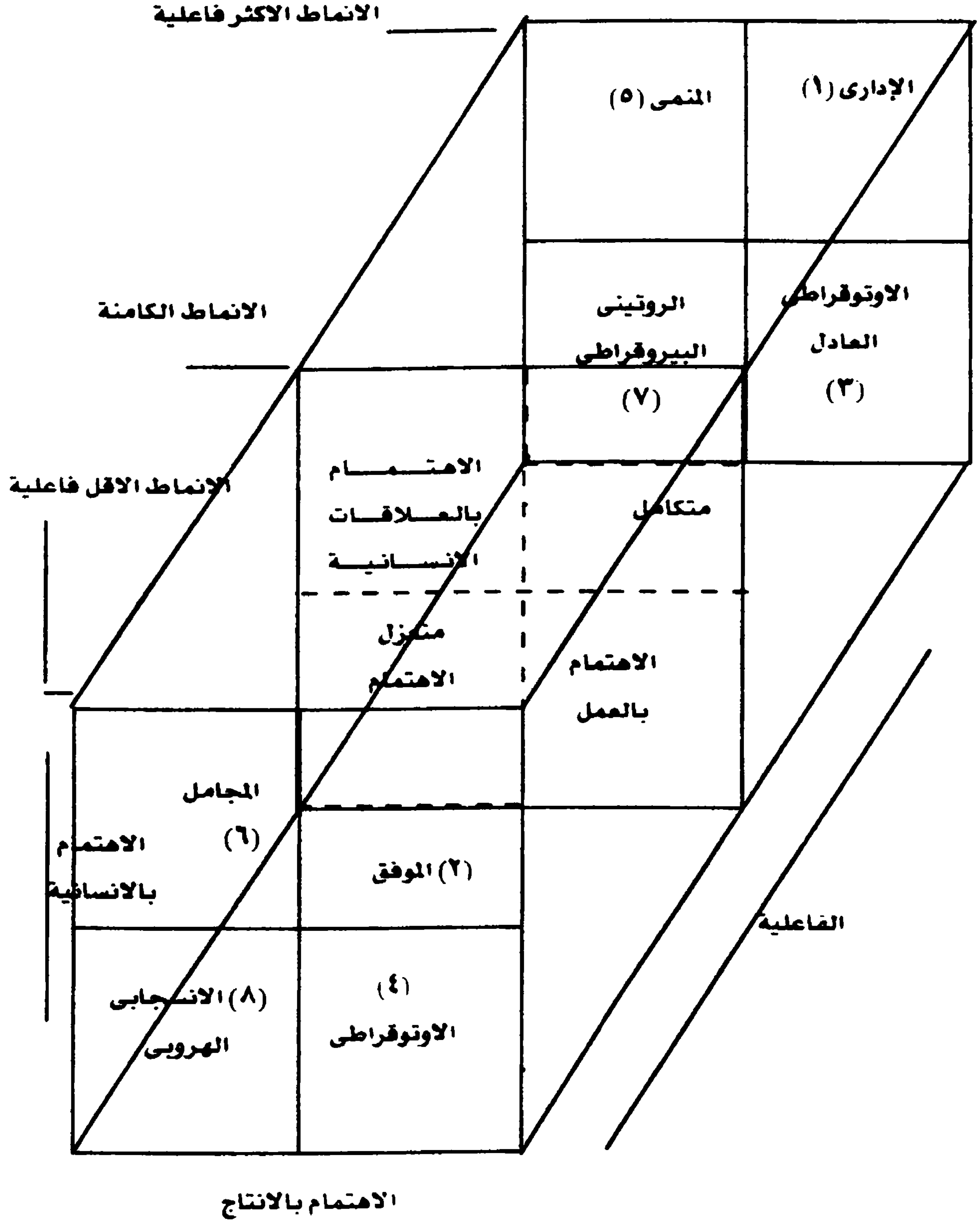
(٢) تمرين (*)

أين أنت فى المصفوفة ثلاثية الأبعاد التالية ...؟

اقرأ وصف الأنماط فى الصفات التالية وضع علامة (√) على النمط الذى يقترن أكثر ما يمكن من سلوكك الفعلى فى العمل كمدير؟

(*) مقتبس من دكتور محمد إسماعيل يوسف.

وفيما يلى نموذجا للمصفوفة ثلاثية الأبعاد :



(١) الإدارى الفعال

يكرس أقصى قدر من جهد العاملين معه إلى ما يتعلق بالعمل ويخطط أهداف المنشأة قصيرة وطويلة الأجل، ويحدد مستويات عالية للأداء والإنتاج. ويدفعه إيمانه بمبدأ الفروق الفردية إلى أن يوزع العمل على العاملين معه بما يناسب قدراتهم واستعداداتهم وتوقعاته من كل منهم. كما أن ولاءه للعمل وللعلاقات الإنسانية واضحان لكل العاملين معه. ويعمل هذا كدافع قوي له ويزيد من فاعليته. وتؤدى كفاءته في الحصول على نتائج طيبة فى العمل والعلاقات بالتالى إلى مستوى أمثل من الإنتاج. ( )

(٢) الموفق

يعترف بفوائد الاهتمام بالعمل وبالعلاقات الانسانية معا إلا أنه غير قادر على اتخاذ قرارات سليمة أو ليست لديه الرغبة فى ذلك. ومن أهم صفاته التخبط فى قراراته والمحاولة الدائبة للتوفيق بين البدائل المختلفة. ويؤثر على قراراته إلى حد كبير أصغر أو أكبر ضغط عليه، ويوجه جل اهتمامه إلى التقليل من المشكلات الوقتية أكثر من اهتمامه بأن يرفع الانتاج إلى الحد الأقصى فى المدى الطويل. كما يحاول بقدر الامكان ارضاء هؤلاء الذين يستطيعون التأثير على حياته المهنية. ( )

(٣)
الاوتوقراطى العادل

يضع ثقته الضمنية فى نفسه ويهمه العمل على المدى القريب والمدى البعيد معا، وتظهر كفاءته فى دفع الآخرين إلى عمل ما يريده هو دون أن يولد لديهم مقاومة تصل إلى الدرجة التى تقلل الانتاج، كما أنه يخلق بشئ من الحنكة والمهارة الجو الذى يقلل إلى اقصى حد ممكن احتمال ظهور أى سلوك عدوانى ضده، ويرفع إلى أقصى حد ممكن الطاعة لقيادته. (   )

(٤)
الاوتوقراطى

يضع العمل الوقتى العاجل فوق أى اعتبارات أخرى، كما أنه غير فعال فى علاقاته مع العاملين لأنه يظهر بوضوح أنه قليل الثقة بالآخرين، وأنه لا يعير العلاقات الانسانية أى اهتمام، ويخافه الكثيرون ولا يحبونه ولذلك فهم يعملون فقط تحت ضغطه المباشر والمستمر.(   )

(٥)
المنمى

يضع ثقته الضمنية فى الناس ويعمل على تنمية قدرات ومواهب الأخرين وتهيئة الجو الذى يساعد على إيجاد أقصى قدر من الدافعية والتحفيز والرضا بين العاملين، فعال لأن جو العمل الذى يخلقه يزيد من ولاء مرؤوسيه له وللعمل، ويساعد على الوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية. إلا أن اهتمامه بالعلاقات الإنسانية بين العاملين قد يقوده أحيانا إلى أن يضع نموهم الذاتى قبل الإنتاج فى المدى القصير أو الطويل حتى ولو كان هذا النمو الذاتى لا يتصل بالعمل أو يتضمن تنمية آخرين ليخلفوه فى منصبه. (   )

(٦) المجامل

يضع العلاقات الإنسانية والتوفيق بين العاملين فوق كل الاعتبارات الاخرى، غير فعال لأن رغبته الأكيدة فى أن يرى هو نفسه وفى أن يراه الأخرون دائما كشخص طيب تمنعه المخاطرة وأى اضطرابات فى العلاقات الإنسانية حتى يحصل على إنتاج أعلى. ( )

(٧) الروتينى أو البيروقراطى

لا يهمه فى حقيقة الأمر العلاقات الإنسانية إلا أنه لا يجهر بذلك بين العاملين بل يخفيه فى إطار اتباع القوانين والتعليمات حرفيا، وعلى ذلك فهو لا يؤثر كثيرا على الروح المعنوية للعاملين، فعال فى اتباعه للتعليمات حرفيا.. ويعمل وراء قناع من الرغبة والاهتمام بالعمل. ( )

(٨) الانسجابى أو الهروبى

يظهر للجميع عدم اهتمامه بالعمل أو العلاقات الإنسانية كما أنه غير فعال لأنه ليست لديه الرغبة فى العمل ويؤثر تأثير سلبيا على الروح المعنوية للعاملين معه، ينسحب من العمل وقد يعوق الآخرين عن أداء وظائفهم بتدخله فى أعمالهم أو يحجب المعلومات عنهم.. ( )

تمرين

تشخيص اتجاهات (X) و(Y) عندك

إرشادات: هذه أنواع مختلفة من السلوك يقوم بها المدير تجاه الموظفين. المطلوب قراءة كل واحد منها بعناية ووضع رقم بجانبها من المفاتيح الموجودة أمام كل عبارة:

المفتاح :

أ = احاول جاهداً أن اقوم به

ب = أميل إلى أن اقوم به

جـ = أميل إلى تجنبه

د = احاول جاهدا أن أتجنبه

لو كنت مديرا فإنني:

١- أراقب الموظفين عن كثب لكى أحصل على نتائج عمل أفضل.

٢- أضع الأهداف للموظفين وأحاول استمالتهم إلى خططى.

٣- أضع ضوابط لأتأكد من أن العمل تم إنجازه.

٤- أشجع الموظفين على وضع أهدافهم بأنفسهم.

٥- أتأكد من أن عمل الموظفين تم تخطيطه لهم.

٦- أتأكد من الموظفين يوميا لأرى إذا كانوا بحاجة لأية مساعدة.

٧- اتدخل حالما يظهر أن العمل يتدهور.

٨- أضغط على الموظفين لتنفيذ العمل فى موعده المقرر.

٩- أعقد اجتماعات متكررة لأبقى على اتصال مع أعمال الموظفين.

١٠- أسمح للموظفين باتخاذ قرارات هامة(*).

(*) From:
The 1972 Annual Handbook for Group Facilitators (Iowa City, Iowa: University Associate Press, 1972).

(٤) مختبر [*]

«اختبار من يخلفك كمدير»

(أربعة أجزاء)

قام بعرض هذه النماذج أصلا الكاتب الإدارى "Thiry Fanosoorth" ونشرته دار ماجروهيل. وقام الكاتب الحالى بعرض وتلخيص وترتيب لافكار الكاتب الأصلى حتى أصبحت فى الصورة التى هى عليها الآن وقد قام الكاتب بمناقشة هذه النماذج فى مختبرات عدة للإدارة العليا وقام بتنقيحها حتى صارت على ما هى عليها الآن.

الجزء الأول

إليك مجموعة من النماذج من المديرين التابعين لك. ومما لاشك فيه أنك دائما تكون رأيا ووجهة نظر فى كل منهم. حتى أنه من أصعب من الأمور هو ترقية من تراه منهم مناسبا ليتولى مكانك فى حالة غيابك فى أحد المأموريات أو حتى لترقيتك فى منصب آخر..

ونحن هنا معك نحاول أن نرشدك عن الأنسب من هؤلاء المديرن، عمن يصلح لتولى مهام منصبك فى حالة غيابك...

فقط عليك أن تقرأ وبعناية الوريقات التالية والتى تتضمن النماذج الستة من المديرين.

(*) مقتبس من د. اسامة فريد- محاضرات تدريبية

من يخلفك كمدير للمشروع؟

إعتبر نفسك مدير إدارة المشروعات بشركة صناعية كبرى، وقد تم ترقيتك إلى مدير عام المشروعات وطلب منك اختيار من يخلفك كمدير لإدارة المشروعات وعرض عليك أربعة أشخاص بياناتهم كما يلى :

(١) رئيس القسم الفنى (الأستاذ فايد):

- مهندس فنى فى إصلاح ماكينات.
- خبرة ١٠ سنوات فى فن الصيانة.
- بكالوريوس هندسة ميكانيكا.
- برامج تدريبية فى ممارسة الصيانة الميكانيكية.

(٢) رئيس القسم الإدارى (الأستاذ درويش):

- بكالوريوس تجارة - إدارة أعمال.
- خبرة ١٠ سنوات فى إدارة الأعمال
- برامج تدريبية فى مهارات التخطيط والرقابة.

(٣) رئيس قسم العقود (الأستاذ عاطف)

- خبرة فى الشئون القانونية.
- خبرة ١٠ سنوات فى المجال القانونى.
- ليسانس حقوق
- برامج تدريبية فى إتمام العقود ومتابعة تنفيذها.

(٤) رئيس قسم المختبرات (الأستاذ خالد):

- خبير فى شئون المعامل والمختبرات
- خبرة ١٠ سنوات فى مجال التحليلات
- بكالوريوس العلوم
- برامج تدريبية فى التحاليل الكيماوية.

والمطلوب:

الإجابة على الأسئلة التالية:

(١) من من رؤساء الأقسام الأربعة تختاره ليخلفك كمدير لإدارة المشروعات؟

(٢) ما هى المهارات الإضافية الواجب إضافتها لمن تختاره كمدير إدارة المشروعات؟

(٣) علل رأيك النهائى بأسلوب علمى؟

والمطلوب:

وبعد قراءة توصيف السمات الشخصية لكل نموذج، ضع علامة (√) امام خانة اوافق عليه ....» او أمام خانة «غير موافق عليه....» على ان يكون الاختيار شاملا نموذج واحد فقط من النماذج الستة.

«من فضلك نفذ التعليمات المكتوبة»

(أ)

ح- ذو آراء استقلالية. صريح. ذكى يفتقر إلى الدبلوماسية. يتحدى ويتناقش فى القوانين. اعداؤه كثيرون. كثير المصادمات مع الآخرين. مخلص فى عمله.

م- مقلد لرئيسه فى النواحى الإدارية. يشجع قرارات رئيسه. يسير على خطى السابقين فى معالجة الأمور ليس لديه فلسفة خاصة. ولا يتحدى رئيسه عند انجازه الاعمال.

ر- يتمتع بصفات قيادية. ليس لديه مستحيل وكل العقبات من وجهة نظره ممكن التغلب عليها. يفكر جيدا ولكن تفكيره ليس سليما دائما.. قد ينفر الناس منه ولديه امكانات وملكات خاصة.

ك- ليس لديه وقت للراحة فهو فى حركة دائبه لانجاز الاعمال. لا يحدد الأولويات واهدافه كثيرة لكنها غير مرتبة.. نشيط جدا ولكن تنقصه المقدرة الإدارية.

ى- متقلب المزاج نشيط احيانا وكسول احيانا اخرى.. يستطيع القيام بالمهام المسندة إليه لكنك لا تستطيع التعرف على ردود افعاله تجاه المواقف. لديه قدرات طبيعية يستطيع تحقيق اهدافه ولكن بالحفز المستمر يهتم بالاجتماعيات.

ت- هدفه كسب ثقة الأخرين فيه وان اضطره ذلك لاختلاق الاكاذيب ويستطيع تحقيق اهدافه من خلال هذه الثقة.

(١) نموذج ١ الرمز (ح)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٢) نموذج ٢ الرمز (م)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٣) نموذج ٣ الرمز (ر)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٤) نموذج ٤ الرمز (ك)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٥) نموذج ٥ الرمز (ى)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٦) نموذج ٦ الرمز (ت)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

الجزء الثانى

توصيف النماذج السابقة

- حاول مرة أخرى أن تعيد أو تغير أو تؤكد من اختياراتك السابقة وذلك بعد الاطلاع على خصائص وطبائع ومواصفات كل من النماذج السابقة (أى ما يمثل الاضافة بجانب السمات الشخصية الواردة بالجزء الأول) ثم بعد ذلك حاول أن تبين داخل الجدول المرفق فى نهاية هذا الجزء.

- لا تنظر إلى الجزء الثالث إلا بمعرفة رائد المختبر. وحيثما يطلب ذلك.

(ب)

ح- هذا الشخص لديه القوة لضمان تنفيذ ما يجب تنفيذه ويجد متعة فى التغلب على المصاعب، لا يعترف بالفشل... ينقصه التحلى بالكياسة والدبلوماسية لاكتساب حب الآخرين.

م- هذا الفرد بعيد عن الابداع والخيال. تجده دائما طالبا النصيحة والمساعدة يؤدى وجوده فى مكان العمل لضيق الآخرين بتصرفاته.. ليس لديه جديدا يتعلمه الآخرين منه.

ز- يؤمن بمقدرته الشخصية غير مدرك بنفور الناس منه... يمكن إصلاحه وتبصيره بنقاط ضعفه ولكن يتطلب الكثير من الوقت والجهد.. يتسجيب للتغيير والتطوير وتنفيذ عمله ولكن باستخدام الحزم.

ك- على استعداد للعمل دائما بنشاط. تواجده يؤدى إلى حدوث فوضى فى مجال العمل لكثرة مشغولياته.

ى- يحكمه الحماس والنشاط فى تقديم الاقتراحات والحلول أو الفتور والخمول فى أحيان أخرى.. وهو شخصية بعيدة عن الاستقرار.

ت- هذا النوع يفتقر إلى ثقة الناس فيه ومعه كأنك تأتمن ذئبا على خرافك.

(١) نموذج ١ الرمز (ح)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٢) نموذج ٢ الرمز (م)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٣) نموذج ٣ الرمز (ر)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٤) نموذج ٤ الرمز (ك)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٥) نموذج ٥ الرمز (ى)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٦) نموذج ٦ الرمز (ت)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

الجزء الثالث

مبررات ودعائم قرار الاختيار

(جـ)

ح- يطلق عليه الرجل الحديدى وهو أفضل من يجب ان يقع الاختيار عليه فلديه جراة أدبية ويتمتع بالاخلاص الشديد للعمل ويسعى دائما للتحقيق الاهداف والنجاح.

م- اختياره يسبب إزعاجا لأنه يقع فى حيرة عند مواجهة المواقف الجديدة وليس لديه فلسفة شخصية ولذا فسرعان ما ينهار ودائم الطلب للمساعدة.

ز- من المستحب إبقاؤه لان لديه ملكات فردية فيمكن تنمية قدراته ومهاراته وتقييد سلوكياته وإن كان فى حاجة إلى الوقت والمجهود.

ك- اختياره يبعث الفوضى كثره نشاطه ترجع إلى عدم قدرته على ترتيب أهدافه ولا يعنى أبدا بترتيب الأولويات وتحديدها.

ى- من الخطأ ترقية هذا النموذج لأنه غير مستقر فهو يقبل على التحدى بحماس لما هو جديد أو هو يعتذر عن ذلك لكثرة العمل، فردود أفعاله غير متوقعة.

ت- لا تفكر مطلقا فى اختيار هذا الفرد فإنه يرى فى التمسك بالاخلاق الحميدة عملا غير منطقيا ويسعى لتحريك الاخرين لخدمة أغراضه باكتساب ثقتهم باستخدام الأقاويل الكاذبة.

(١) نموذج ١ الرمز (ح)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٢) نموذج ٢ الرمز (م)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٣) نموذج ٣ الرمز (ر)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٤) نموذج ٤ الرمز (ك)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٥) نموذج ٥ الرمز (ى)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

(٦) نموذج ٦ الرمز (ت)

(موافق عليه ..../ غير موافق عليه .....)

الجزء الرابع

المنظور الأمثل .. الأنسب

والآن تعال معنا لنقرأ هذه السطور ونتعمق في مضمونها، ولنا وقفة بعد ذلك.

«لاشك أن هناك ما يعرف بالاختيار الأمثل وهو يشكل النموذج الأرقى في الاختيارات. إلا أن الأمر ليس بهذه الصورة، ولا بتلك البساطة في كل الأحوال. إذ أن هناك من الظروف السائدة في أية منظمة ما قد يرفع الاختيار ولكن ليس من منظور (الأمثل) ولكن انتقالا إلى منظور (الأنسب) حيث تسود مجموعة من الظروف المتعلقة ببيئة المنظمة مما تدفع قيادتها إلى اللجوء إلى انسب الاختيارات وهو هنا بمثابة الاختيار الأفضل وفقا للظروف السائدة وكما يتلمسها حس المدير صانع القرار.

وفي هذه الجزء نحاول معا أن نضع أمام المدير تلك الظروف الاستثنائية التي تنتقل به من منظور (الأمثل) إلى منظور (الأنسب) في الاختيارات.

ح	(+)
م	خط استراتيجي ثابت (+) خطوط تكتيكية ثابت
ز	خط استراتيجي ثابت (٠) خطوط تكتيكية متغيرة
ك	(-)
ى	(-)
ت	في بعض المهام الخاصة جدا (+)، قصيرة الأجل جدا، ويمكن استخدامه كآخر كارت غير مأمول ما يعقبه من خطوات استراتيجية (أخبط واجري)

حـاول أن تبين إجـابتك داخل هـذا الجـدول (تنـاسى مـؤقتـا الخـانة الثـابتـة مـن الجـدول) وذلك بوضـع عـلامـة (√) امـام الرمـز الذى اخترته فى خانة «أنسب الاختيارات».

الرمز	المدلول الرمزى	أنسب الاختيارات
ح		
م		
ز		
ك		
ى		
ت		

(٥) القيـــادة والموقف (*)

يتولى محمود على إدارة إحدى المؤسسات العامة منذ قرابة خمس عشرة سنة ونتيجةن للتوسع فى أعمال المؤسسة وإدراكاً من محمود لذلك ولحاجته كمدير عام للمؤسسة إلى قضاء معظم الوقت للاهتمام وإدارة النشاطات الأساسية فقد قرر أحداث إدارة جديدة باسم «إدارة الشئون الإدارية والمالية» لتنتظم داخل اطارها أقسام المشتريات، شئون الموظفين ، الشئون المالية والخدمات والصيانة.

كان لدى محمود ثقة كبيرة بجميع رؤساء الأقسام الأربعة وكان مرتاحاً لجو الفريق الذى عمل على إيجاده وتنميته خلال السنوات القليلة الماضية وقد شعر بالحزن لكون التنظيم الجديد للعمل يعنى نهاية هذه العلاقة. كان على يرأس قسم شئون الموظفين منذ عشر سنوات ويشرف على ثلاثة موظفين، وحازم يرأس قسم الشئون المالية منذ ثمان سنوات ويشرف على ثلاثة موظفين. وإبراهيم يرأس قسم الخدمات والصيانة منذ ثمان سنوات ويشرف على ثلاثة موظفين وعشرون عامل.

أعلنت المؤسسة عن حاجتها إلى مدير لإدارة الشئون الإدارية والمالية تتوفر لديه المعرفة والخبرة فى مجال الإدارة. بعد إجراء الفحص والمقابلات للمتقدمين اختارت المؤسسة الوليد بن يزيد للوظيفة المحدثة. بعد انهاء إجراءات التعيين استقبل مدير عام المؤسسة (محمود) مدير إدارة الشئون الإدارية والمالية المعين (الوليد) وخاطبه قائلاً : لقد اخترناك لهذه الوظيفة لخبرتك وكفائتك. وأريد منك ممارسة الأساليب الإدارية التى تراها مناسبة

* مقتبس من دكتور فهاد معتاد الحمد.

وان تنظم الإدارة الجديدة بالشكل الملائم الذى تراه. سوف لا اتبع معك أسلوب المراقبة والمتابعة الدقيقة وأخبرك كيف تؤدى وظيفتك. فقط إذا واجهتك اية مشاكل ترى ضرورة اطلاعى عليها فلا تتردد فى إبلاغى ، مع انى اتوقع أن تتولى إدارة شئون إدارتك بنفسك».

فى احد الأيام وبعد مضى قرابة عشرة اشهر على تعيين الوليد مديراً لإدارة الشئون الإدارية والمالية طلبه المدير العام إلى مكتبه حيث فاتحه قائلاً : «لقد كنت متردداً منذ فترة طويلة فى أن اقول لك أن هناك شيئاً ما خطأ فى إدارتك فروساء الأقسام يتحاشون لقائى أو يتحدثون عن مجرد مواضيع عادية وذلك يحصل خاصة عندما أسألهم عن آرائهم بصدد بعض المشاريع والقرارات. ومما يدل على وجود مشكلة ما أن رئيس قسم الخدمات والصيانة السيد إبراهيم طلب منى هذا الصباح السماح له بالعودة إلى وظيفته السابقة التى رقى منها منذ حوالى خمس سنوات. فهل تستطيع اخبارى ماهى حقيقة المشكلة؟ أجاب الوليد بالقول : "لقد فكرت فى المشكلة ووضعت خطة لحلها واعتقد بأنك سترى قريباً جداً التغيير فى مواقف الموظفين وأعمالهم.

نقاط للنقاش:

١- ماذا يجب على المدير العام عمله فى هذه المرحلة؟

٢- ما الأسلوب القيادى الذى يحتمل أن يستعمله الوليد للتعامل مع المشكلة؟

٣- ماهى فرصة الوليد فى النجاح.

٤- ما هى انماط الرقابة - إن وجدت - التى يجب على المدير العام استخدامها لمتابعة أعمال الوليد فى هذه المرحلة.

(٦) مشكلة حقيقية

شركة زراعية تعمل فى مجال الانتاج الزراعى والحيوانى، فهد يعمل كمنهدس زراعى فى قسم الوقاية وأمراض النبات وسعود هو المدير العام لهذه الشركة وهم من الكوادر الوطنية المؤهلة، ومحمود هو مهندس من دولة عربية شقيقة وهو الرئيس المباشر لفهد أما طارق فهو مهندس ورئيس قسم المحاصيل وهو من نفس دولة السيد فؤاد المدير المباشر له بالإضافة إلى وجود عدد كبير من نفس جنسية طارق وفؤاد وجميعهم فى مناصب قيادية لهذه الشركة حيث انهم مسيطرون على أغلب إدارات هذه الشركة علماً بأن رؤساء فهد قبل هذه المشكلة كانوا يصفونه بالمجد فى عمله وبإنه مكسب صريح للشركة والقيام بجميع الأعمال المراد إنجازها وبالوقت المحدد لها.

بدات المشكلة فى أثناء غياب السيد محمود حيث استلم القسم نيابة عنه السيد فهد وتولى الإشراف على هذا القسم إشرافاً كاملاً وبالطبع فإنه أصبح يرجع باتخاذ قراراته واحتياجاته إلى السيد فؤاد وهو مدير الإدارة.

حدث خلال هذه الفترة حادثاً أدى إلى نقص الإنتاج فى محصول القمح مما إستوجب تدخل الإدارة العامة فى هذا الموضوع وتوجيه الإنذار الأول إلى فهد كأول إنذار يحصل عليه خلال خمس سنوات هى مدة عمله فى هذه الشركة وذلك عن طريق رئيسه المباشر بإيعاز من السيد فؤاد نتيجة للتسيب الذى أبداه فهد فى عدم إكتراثه لرش مبيدات معينة على هذا المحصول لكى لاتحصل هذه النتائج السلبية التى سببت خسارة معينة فى كمية الإنتاج المطلوبة للهكتار الواحد.

فى هذه الأثناء رفض فهد التوقيع على إستلام الإنذار المقدم له حتى يتسنى له الرد على مدير الإدارة والمدير العام.

قام فهد بصياغة تقريراً متكاملاً عن هذه المشكلة مفنداً فيه اقاويل وإدعاءات فؤاد وذلك بأنه أوضح للمدير العام السيد/ سعود ما يلى /

- لقد تم طلب هذه المبيدات من مدير الإدارة كتابياً ولمرتين وذلك من خلال صور التقريرين المرفقة علماً بأن هذه الصور موقع عليها بالإستلام من قبل سكرتير السيد فؤاد فى تاريخ قديم يسبق حدوث هذه المشكلة وهو الوقت المحدد لاحتياج المحصول لهذا المبيد.

- طلب فهد إجتماعاً موسعاً مع كل من فؤاد ومحمود وطارق والمدير العام وهم أطراف هذه المشكلة حتى يتم تحديد من هو المسؤول عن هذه الحادثة.

- حمل فهد نفسه مسؤولية ٢ ٪ فقط من أسباب هذه المشكلة .

وبعد ان تم مماطلة هذا الموضوع من قبل المدير العام وتحاشى الحديث بخصوص هذا الإجتماع وتجميده ، فلم يجد فهد بداً من تقديم إستقالته مشروطة بعقد هذا الاجتماع ، وبعد هذا كله فإن استقالة فهد قد قبلت دون أدنى إهتمام من السيد سعود، وهذا هو كل شئ وبالتفصيل.

يبقى لنا أن نناقش الجزئيات التالية:

١- ماهى مسئولية كل فرد من هؤلاء تجاه هذه المشكلة؟

٢- كيف لنا ان نعرف الأسلوب الذى تعامل به المدير العام فى هذه القضية وهل هو على حق باتخاذ هذه الإجراءات وقبوله الاستقالة بكل بساطة!؟

٣- إذا لم تحمى فهد التقارير المقدمة بخصوص إحتياجه لهذه المبيدات

وكان قد طلبها بفترة كافية قبل الرش فما هى الوسائل التى تحميه ولم يستخدمها؟

٤- ما نقاط الضعف التى عجلت وساهمت فى الإنكسار الذى تعرض له فهد؟

٥- هل النتائج التى حدثت مقنعة؟

(٧) ما هو نمط القيادة الذى ترسمه الحالات التالية؟

أ- لقد تم تعيينك للتو مديراً للخدمات التسويقية لإحدى التنظيمات. وقد أخبرك رئيس الشركة أنه يتعين عليك جعل مدراء القسم يقومون باستخدام بعض أدوات التسويق الحديث، كما أخبرك الرئيس أيضا أنه ليس لك سلطة أو قوة وظيفية على أولئك المديرين، فكيف ستتصرف كمدير؟

ب- لقد تمت تسميتك مؤخرا كمدير جديد لقسم ضخم. وقد مر عليك أربعة مدراء فى ثلاثة أعوام. والأرباح تتناقص، والمعنويات منخفضة طيلة الوقت، والتقرير الحالى للمستشار يحدد أنه «لا أحد يعرف ما يفعله أو يفترض أن يقوم به: فكيف ستتصرف كقائد؟

ج- يرغب رئيس شركة الصلب المركزية فى دخول شركته فى بعض الأعمال الجديدة، وقد سألك أن تتولى حاليا مسئولية تنظيم إدارة الاستثمارات الجديدة؛ وتتسم شركة الصلب بأنها دائما مركزية بدرجة عالية، والإدارة العليا تقوم - فعليا - باتخاذ القرارات الهامة. ويقوم كل شخص «بأداء دوره طبقا للقواعد»، والأمور الخاصة بالانحرافات عن التطبيقات المعيارية يتعين بشكل تقليدى تحويلها إلى القناة المركزية عبر سلسلة الأوامر - تلك العملية التى يمكن أن تستمر لمدة عام - فكيف ستتصرف كقائد.

(٨) «ماذا تفعل لو كنت مكانه...؟»

انت رئيس قسم التحصيل بفرع الشركة... ولم يتبقى سوى بضعة أيام على إنتهاء الربع الثانى من السنة، الذى يحين فيه موعد تقديم تقريرك الربع سنوى للإدارة. ولسوء الحظ لم تتمكن مجموعة موظفى التحصيل فى قسمك من إعداد البيانات والأرقام الاحصائية اللازمة لهذا التقرير لإنشغالهم الكامل فى إنهاء عمليات التحصيل، وحيث أنك راجعت بعض بيانات وأرقام التحصيل ووجدت أنك لم تحقق النسبة المفروضة بين التحصيلات والمبيعات التى وضعتها الإدارة المالية لقسمك... وفجأة اكتشفت أن نموذج المطالبات الجديد الذى أرسل مؤخرا إلى العملاء ينقصه معلومة هامة.... والعملاء لا يتوقفون عن الاستفسار تلفونيا من موظفيك عن هذه المعلومة الناقصة. وقد أدى ذلك إلى إبطاء عملية التحصيلات فى القسم إبطاءا شديدا... ومما زاد الأمر سوءا، أن إدارة الحسابات بالشركة قررت البدء فورا فى إجراء مراجعة لبيانات التحصيلات فى قسمك، مما يؤدى إلى عدم وجود أى وقت متاح لإعداد البيانات والأرقام اللازمة لتقريرك الربع سنوى.

والآن ناقش هذه الحالة الدراسية مع زملائك فى مجموعة العمل محدداً الإجابة عن الآتى:

١- ما هى المشكلات الرئيسية فى القسم؟

٢- ما هى الحلول المقترحة لها؟

٣- ما هى الإجراءات الرقابية لمتابعة تنفيذ هذه الحلول؟

(٩) تدريبات عملية

(١) فى ضوء المعلومات الموضحة بالمصفوفة التالية حدد اسم النمط القيادى:

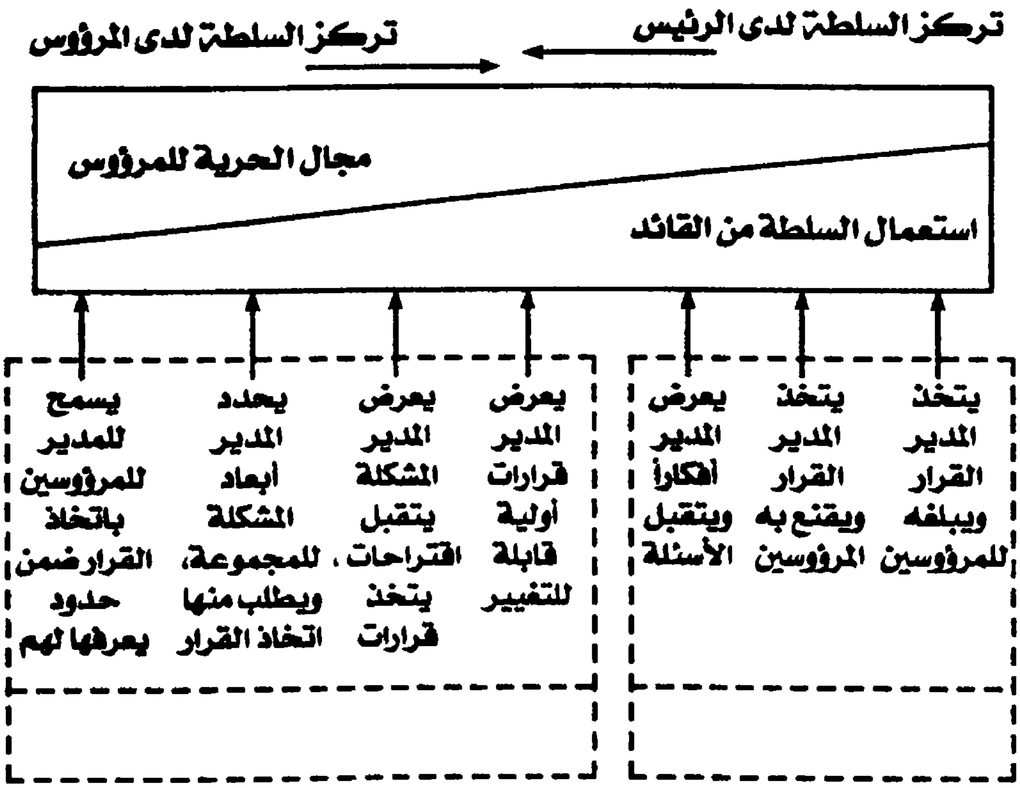
أ

مستوى السيطرة	الأول	الثانى	الثالث	الرابع
الاهتمام بالعمل	ع$^{+}$	ع$^{-}$	ع$^{+}$	ع$^{-}$
الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	ن$^{+}$	ن$^{+}$	ن$^{-}$	ن$^{-}$
النمط القيادى				

ب

مستوى النضج الإدارى	ق$^{-}$ ر$^{-}$	ق$^{-}$ ر$^{+}$	ق$^{+}$ ر$^{-}$	ق$^{+}$ ر$^{+}$
القدرة على الأداء (ق)	ق$^{-}$	ق$^{-}$	ق$^{+}$	ق$^{-}$
الرغبة فى الأداء (ر)	ر$^{-}$	ر$^{+}$	ر$^{-}$	ر$^{+}$
النمط القيادى				

جـ



النمط القيادى

(١٠) هناك (١٢) قائدا فى الشبكة الإدارية التالية:

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
٩		كرم						حمدى	
٨	ابتهاج						رمزى		
٧					عادل				نصرى
٦							شكرى		
٥					اعتدال				
٤									
٣									
٢			وحيد					انتصار	
١	غريب								عوض

الاهتمام بالعمل

١- حلل النمط القيادى لكل قائد موجود داخل هذه الشبكة.

٢- من هو أحسن قائد فى نظرك ولماذا؟

٣- من هو أسوأ قائد فى نظرك ولماذا؟

(١١) مشكلة جمال زكى

يعمل جمال زكى فى مؤسسة انشائية فى مدينة (الروضة) منذ أكثر من عشر سنوات، ويعتبر مستوى أدائه فوق المتوسط أما رئيسه نعمان راشد فقد مضى على وجوده فى نفس الدائرة (١٠) سنوات، ومنذ أن تم ترفيع نعمان إلى رئيس قسم، لم يتمكن هو وجمال من العمل معا بانسجام وقد علم ولاحظ الأفراد الآخرين فى القسم هذا الأمر، ولكن لم يولوه أهمية حتى الآن.

وفي أحد الأيام ذهب الفريق إلى صيانة أحد المبانى، وبينما كان جمال يعمل مع الآخرين، سمع فجأة نعمان يصرخ «أنت» يا جمال! من قال لك بأن تستخدم تلك الآلة... وقد أخبرتك من قبل بأن تراجعنى قبل البدء بمثل هذا العمل.

إن جمال هو الموظف الوحيد فى الجماعة الذى يشرف عليه الرئيس بصورة دقيقة ومكثفة، وقد أصبح محبطا لدرجة أنه يشعر بالرغبة فى ترك العمل. ومع ذلك فإن جمال لم يرد على هذا الصراخ، وواصل عمله كأن لم يحدث شئ.

إن باقى أفراد الجماعة يشعرون بأن نعمان يعامل زميلهم جمال بظلم واجحاف شديدين وأخبروه بصورة جماعية بهذا الأمر، وأنهم جميعا سيتركون العمل ما لم يكف عن ذلك.

الأسئلة:

١- لماذا يفترض وجود مشاعر مريرة بين جمال ونعمان؟

٢- ماذا تقترح لحل المشكلة.

٣- ما هى الخصائص القيادية التى تضمنتها هذه الحالة؟

(١٢) مشكلة محمد العشرى

عندما توفى محمد العشرى أخذ كلا من ولديه نصيبه فى شركة والدهم الأصلية وقام أحدهما واسمه أحمد بإنشاء شركة جديد وأسماها شركة العشرى، وكانت تقوم بانتاج أدوات الأعلان المعدنية والخشبية والورقية.

وقد انشأ احمد الشركة وعمره ٤٠ عاما، وقد أدار الشركة باعتباره صاحبها الوحيد ومديرها لمدة ١٥ عاما، وكانت الشركة تستخدم حوالي ١٥٠ عاملا بالاضافة إلى تسعة من مندوبى البيع، وكانت معظم مبيعات الشركة تتكون من طلبيات خاصة وأصبح للشركة شهره طيبة فى السوق.

وعندما بلغ أحمد سن الخامسة والخمسين بدأ يفكر فى مستقبل الشركة عندما يتقاعد عن العمل خلال سنوات قليلة، وكان هدفه الرئيسى هو أن يترك وراءه منظمة قوية تستطيع البقاء فى ميدان الأعمال.

وتتلخص خطة أحمد فى انشاء ثلاث وظائف رئيسية بالشركة وهى وظيفة مدير عام ووظيفة مدير مبيعات ووظيفة مدير مصنع، وكان أحمد يرمى من وراء ذلك إلى قيام الاشخاص الذين سيعينون فى تلك الوظائف بالعمل كلجنة ادارية للشركة تقوم بتحديد السياسة واتخاذ القرارات الهامة. وكانت خطة أحمد فى تنفيذ ذلك هو أن يحتفظ فى بادئ الأمر بصلته المباشرة بأعمال الشركة على أن يعطى سلطة العمل بالتدريج إلى المدير العام ويستعين الأخير فى وضع السياسة باللجنة الإدارية.

وكانت الشركة إلى ذلك الوقت تحت إشراف أحمد إشرافا كليا،

وعندما بدأ يفكر فى شغل الوظائف الجديدة لم يجد بالشركة الأشخاص الذين يعتمد عليهم فى ذلك وبالتالى لجأ إلى الاستعانة بأشخاص من خارج الشركة.

وقد اختار أحمد زوج ابنته إبراهيم مديرا عاما، ولم تكن لدى إبراهيم فكرة كاملة عن أعمال الشركة وقت تعيينه بها ولو أنه كان معروفا بين زملائه بان له مقدرة عقلية كبيرة. كما كانت لديه قدرة ممتازة فى التخطيط والتنظيم، ولكنه كان يعتبر إداريا متوسطا، وقال بعض زملائه أن إبراهيم يكون أحيانا عاطفيا وعزوا ذلك إلى بعض المتاعبة الشخصية، حيث أنه كان ثقيل السمع ويستعين لذلك بجهاز للسمع، وطبيعى كانت لإبراهيم مصلحة شخصية ظاهرة فى المنصب الذى عين به نظرا لصلته العائلية بأحمد. وقد قام إبراهيم بمهام منصبه بحماس.

واختار أحمد لوظيفة مدير المبيعات نجاتى وهو مندوب بيع ممتاز وسجله حافل بالنجاح، وكانت له شهرة كبيرة حصل عليها عن طريق عمله كمندوب بيع. إلا أن خبرته كمدير للمبيعات كانت محدودة، كما أن مقدرته على توجيه أعمال مندوبى البيع لم تكن معروفة وقت تعيينه فى الشركة. والذى دفع أحمد إلى اختيار نجاتى لهذا المنصب هو معرفته بفن البيع فى تلك الصناعة، كما أن شهرته ونجاحه سيكونا بمثابة مثال والهام لمندوبى البيع فى الشركة.

وأخيرا قام أحمد بتعيين مصطفى مدير للمصنع، ولم تكن لديه خبرة سابقة بالانتاج فى هذه الصناعة إلا أنه كان يقوم ببيع الآلات للشركات التى تعمل فى هذه الصناعة لعدة سنوات، وكانت له معرفة تامة بتلك الآلات وأنواعها واستخداماتها.

وبعد شغل الوظائف الثلاث بفترة قصيرة اتفق الجميع على خطة ترمى إلى زيادة المبيعات السنوية إلى ١٠٠٠٠٠ جنيه على أساس توسع أعمال الشركة خلال الخمس سنوات القادمة، وكان هذا الرقم يمثل زيادة كبيرة عن رقم المبيعات أنذاك وقدره ٦٠٠٠٠ جنيها. وقد اشترك أحمد فى وضع هذه الخطة باعتباره صاحب السلطة الأخيرة فى الموافقة على عمل اللجنة الإدارية.

وتوقعا للتوسع الكبير فى أعمال الشركة فقد اتخذ قرار بتعيين اثنين من الاخصائيين فى الشركة. وقد اختير عبد الرحمن ليشغل وظيفة ملاحظ انتاج ويخضع لإشراف مصطفى، وقد عمل عبد الرحمن بالصناعة لعدة سنوات وله شهرة طيبة على أساس معلوماته الفنية. وكذلك تم اختيار عباس لشغل وظيفة رئيس التصميم. وقد جاء إلى الشركة بناءا على شهرته الممتازة فى تصميم السلع حيث قام بهذا العمل مع عدة شركات كما عمل أيضا مع شركة خاصة للاستشارات فى نواحى التصميم الهندسى وبالإضافة إلى ذلك قامت الشركة بطلب معدات انتاجيه اضافية تنفيذا لبرنامج التوسع فى الأعمال، كما تم أيضا التوقيع على عقد رئيسي لمدة عشر سنوات يحقق مبيعات سنوية تبلغ حوالى ٢٥٠٠٠ جنيها ويعتبر هذا أكبر عقد حصلت عليه الشركة حتى الآن.

ولمواجهة التوسع فى المبيعات وفى المصنع قام أحمد بتعيين لطفى - وهو مهندس صناعى - للعمل فى ترتيب الآلات والعمليات بالمصنع وذلك على أساس عقد مؤقت. ولكن لطفى قام بعمل ممتاز حتى أنه استمر فى العمل بالشركة بصفة دائمة لحل مشاكل الهندسة الصناعية.

وقد انتهت مرحلة تعيين اعضاء الإدارة فى الشركة عندما اتخذ

قرار باختيار شخص جديد بدلا من عباس (رئيس التصميم) باعتبار أنه لم يكن ممتازا فى ناحية الابتكار فى التصميم وتقرر نقل عباس إلى إدارة المبيعات حيث يمكن استغلال مواهبة فى خدمة العملاء القدامى للشركة وعين فى وظيفته (وظيفة رئيس التصميم) اسماعيل الذى أظهر مقدرة فائقة فى الترقى فى الوظائف السابقة التى شغلها، وقد بدأ أنه الشخص المناسب لشغل تلك الوظيفة.

وبعد مرور عام من بدء التوسع فى أعمال الشركة كان هيكل التنظيم كما هو موضح بشكل (١).

وقد حدثت عدة مشاكل خلال المرحلة الأولى لتنظيم الشركة: فقد أصبح من الواضح أن اللجنة الإدارية لم تقم دورها كما اعتقد أحمد فى بادئ الأمر، إذا اختفظ لنفسه بحق الاشتراك المباشر فى تنظيم أعمال الشركة واستمر مساعدوه ينظرون إليه باعتباره المدير الفعلى، وهذا ينطبق بصفة خاصة على نجاتى مدير المبيعات، فعلى الرغم من أنه يقوم بارسال التقارير الخاصة بنواحى البيع إلى المدير العام إبراهيم إلا أنه فى كثير من الأحيان كان يتصل بأحمد ويحيل عليه المشاكل مباشرة دون الرجوع إلى إبراهيم، وكان تصرف أحمد يشجع نجاتى على الاستقرار فى هذا. وقد اعتبر أحمد هذا التصرف من جانب نجاتى أمتدادا طبيعيا لنوع الاستشارات التى كان متعودا عليها عندما كان هو الرئيس الوحيد للشركة.

وفى الوقت الذى كان نجاتى يتحاشى فيه إبراهيم ويتصل مباشرة بأحمد كان أيضا هو الشخص الوحيد المعارض فى اللجنة الإدارية بخصوص انشاء وظائف جديدة والاشخاص المعينين اشغلها، وقد كان هذا موقفه من اسماعيل (رئيس التصميم) الذى كان يكن له كراهية من بادئ الأمر. ويرجع ذلك إى أن اسماعيل قد أقام علاقات

مباشرة مع العملاء وكان مسئولا عن الحصول على بعض العملاء الكبار بمجهوده الشخصى ولطبيعة عمله كشخص يقوم بتقديم الآراء الجديدة فى الشركة وبذلك كانت أمامه فرصة كبيرة للاتصال الشخصى بالعملاء.

ولم يكن نجاتى محبوبا من مندوبى البيع فقد شعروا أنه قلما يتواجد بالشركة لمساعدتهم أو لاستشارته فى مشاكل البيع حيث كان يمضى كثيرا من الوقت خارج الشركة. وقد اعتبره بعض مندوبى البيع أنه خطر كبير عليهم فى منطقة بيعهم لأنه لا يستطيع البيع فى أية منطقة باعتباره مديرا للمبيعات.

وقد وجد إبراهيم أنه على وفاق تام مع اسماعيل (رئيس التصميم) ونشأت صداقة قوية بينهما. وكانا يقضيان معظم الوقت معا بعد العمل بالشركة، وقد اعتقد الموظفون بالشركة أن هذه العلاقة كانت السبب فى الطلاق الذى حدث بين إبراهيم وزوجته، وقد أشيع أن إبراهيم وإسماعيل أصبحت لهما شهرة سيئة إلى الحد الذى لم تعد معه زوجة إبراهيم تحتمل الحياة مع زوجها.

وفى الوقت نفسه كان الغيظ قد حل تماما بنجاتى، وقد نجح أخيرا فى التنقيب عن ماضى إسماعيل وأرسل تقريرا بذلك إلى أحمد مبينا فيه بعض التصرفات السابقة فى حياة إسماعيل مما أضطر معه أحمد إلى فصل إسماعيل من العمل خاصة لارتباطه بواقعه طلاق ابنته من إبراهيم وذلك على الرغم من أنه كان يؤدى عمله بطريقة مرضية، وقد أدى ذلك بالطبع إلى إرتياح نجاتى.

وقدم إبراهيم استقالته أيضا بعد طلاقه، وعلى الرغم من تضايق أحمد من طلاق إبنته إلا أنه أخبر إبراهيم أنه يؤدى عمله على

خير وجه ويمكن البقاء بالشركة ولا داعى للاستقالة. ومن ضمن حديث أحمد مع إبراهيم قال له: «إن حياة الفرد الشخصية ليست لها علاقة بعمل وأنه سيحكم عليه بقدر نجاحه فى العمل الموكول إليه فقط».

وعندما وصلت الأمور إلى هذا الحد وجد أحمد أن التنظيم القوى الذى كان يتخيله لم يتحقق. وقد تأكد هذا لديه عندما ناقش الأمر مع خبير فى شئون الأفراد بخصوص التنظيم بالشركة، وكانت الشركة تستعين به بناء على توصية ابراهيم. وعلى ذلك فقد تقرر إجراء تعديل شامل فى تنظيم الشركة.

وقد قرر أحمد فصل نجاتى وعين مكانه لطفى (مهندس المصنع)، وأعاد عباس إلى وظيفه رئيس التصميم والتى خلت باستقالة اسماعيل، ورقى مصطفى إلى وظفة مدير عام بدلا من إبراهيم الذى بقى بالشركة ولكنه لم يعط اختصاصا معينا على أن تحال إليه بعض المشاريع الخاصة، وأخيرا رقى عبد الرحمن إلى مدير للمصنع وألغيت وظيفته السابقة (ملاحظ المصنع) وكذلك ألغيت اللجنة الإدارية.

وعلى ذلك أصبح التنظيم فى مرحلته الثانية كما هو موضح بشكل (٢).

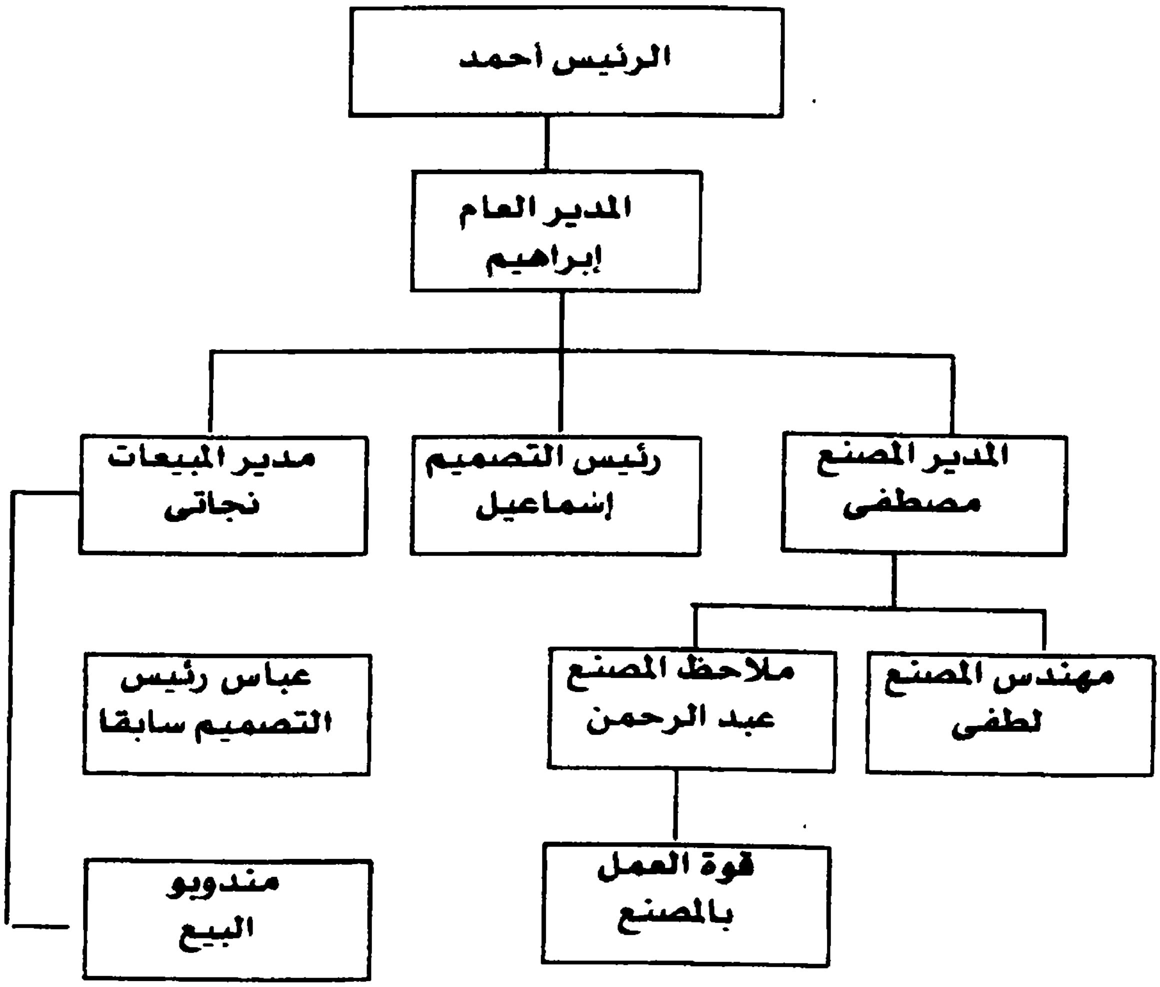
وقد اعتبر مندوبى البيع احلال لطفى مكان نجاتى تحسنا ملموسا إذ يقضى لطفى وقتا طويلا مع مندوبى البيع ويقصر معظم عمله فى الشركة تاركا البيع المباشر المندوبى البيع. وقيل عن عباس أنه تقدم كثيرا عن وقت التحاقه بالعمل. أما مصطفى فيقابل بعض الصعوبات أحيانا عند اتخاذ بعض ا لقرارات حسب رأى بعض زملائه ولكنه يتصل بأحمد بسهولة الحصول على رأيه ونصيحته فى كل مناسبة، ويقوم عبد الرحمن بإدارة المصنع بطريقة مرضية، أما إبراهيم

فتعهد إليه بعض المشاريع الخاصة لدراستها وتطلب مساعدته عندما يتطلب الأمر ذلك.

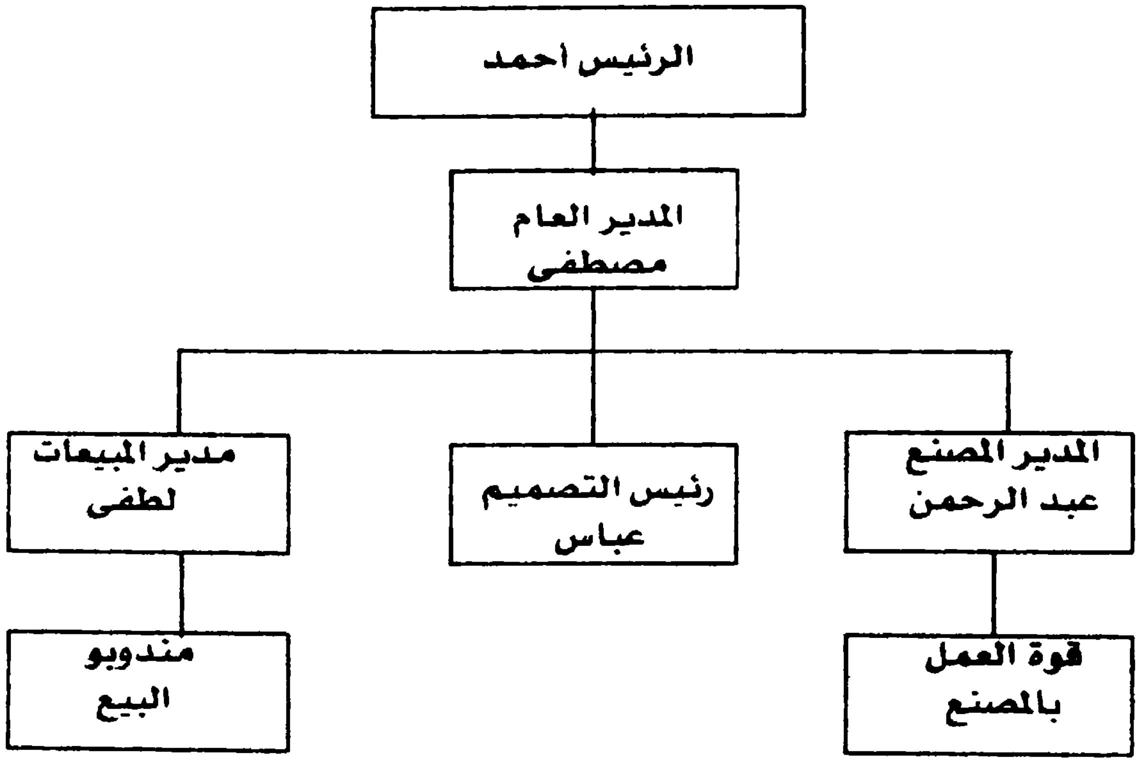
١- ما هى ملاحظاتك على التنظيم الذى وضع للشركة كما هو مبين بالشكل (١)؟

٢- ما هو تقييمك لأحمد باعتباره صاحب الشركة ورئيسها فيما اتبعه من سياسات فى تشكيل الهيئة الإدارية ويشغل المناصب الرئيسية؟

٣- هل تعتقد أن التنظيم الأخير للشركة سليم؟



شكل (١)
خريطة تنظيمية لشركة العشرى



شكل (٢)
خريطة تنظيمية لشركة العشرى

سادساً:

استبيانات إدارية مختلفة

مختبر العملية الإدارة

رأى الفرد ....رأى المجموعة

أولا: يمكن أن تعرف العملية الإدارية بأنها:

أ) عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة.

ب) تخطيط وتنظيم ورقابة الجهد البشرى.

ج) تخطيط وتوجيه القوى العاملة لتنفيذ الأعمال.

د) توظيف الأموال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

هـ) الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.

(   ) و) كل ما سبق.   (   )

ثانيا: مراحل العملية الإدارية هى:

أ) مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد المتاحة.

ب) مرحلة تحديد الأهداف والنتائج.

ج) مرحلة وضع نظم المتابعة والتقييم.

د) مرحلة التخطيط والتوجيه والرقابة.

هـ) مرحلة تنفيذ الأعمال بأقل جهد ووقت وتكلفة.

(   ) و) كل ما سبق.   (   )

رأى الفرد ....رأى المجموعة

ثالثا : من أهم الموارد التى تتعامل معها العملية الإدارية هى:

أ- تحسين أداء العاملين وزيادة قدراتهم.

ب- تحقيق الرخاء والتقدم الاقتصادى.

ج- العنصر الإنسانى ومستويات مهاراتهم ومعارفهم.

د- زيادة المبيعات وتحقيق الربحية.

هـ- زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

(   )و- كل ما سبق.   (   )

رابعا: أن من أهم الأنشطة التى تتعامل معها العملية الإدارية هى:

أ) تحسين طرق وأساليب العمل.

ب) تحديد الموارد المالية اللازمة.

ج) تحسين المناخ التنظيمى الذى تعمل فى محيطه الإدارة.

د) العنصر البشرى والتكنولوجى والمالى المورد ونظم المعلومات.

هـ) تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر الإنسانى والمادى.

(   ) و) كل ما سبق.   (   )

رأى الفرد .... رأى المجموعة

خامسا: هدف العملية الإدارية هو:

أ) تحسين العملية الإدارية (الموارد).

ب) تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ج) تحسين مخرجات العملية الإدارية (الإنتاج).

د) تحسين أداء العاملين ورفع الإنتاجية.

هـ) تحسين مستوى المعيسة وتحقيق الرفاهية.

(   ) و) كل ما سبق. (   )

سادسا: العوامل البيئية التى تحيط بالعملية الإدارية هى:

أ) المدخلات والانشطة والمخرجات للعملية الإدارية.

ب) التمويل المالى للمشروعات الاستثمارية.

ج) المناخ التنظيمى والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

د) مجموعة اللوائح والقوانين والنظم والسياسات.

هـ) مجموعة التعليمات والأوامر والقرارات والإرشادات.

(   ) و) كل ما سبق. (   )

استقصاء أنماط القيادة

كل مجموعة تحوي خمس عبارات.. والمطلوب منكم اختيار أكثر العبارات تعبيراً من وجهة نظرك أو يكون حكمك على أساس ما تفعله.. لا تترك مجموعة دون أن تختار من بينها العبارة التي تتفق فعلاً مع اتجاهاتك وآرائك حتى ولو لم تكن العبارات واضحة تماماً.

رأي الفرد	العبارة	الرمز
(١-أ)	إن العمل في حد ذاته شئ طبيعي مثل اللعب عند معظم الناس إذا تم توفير الظروف السليمة	( )
(١-ب)	إن العمل في حد ذاته شئ مر (أو مكروه) عند الناس وبالتالي يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته لتقليل مرارته.	( )
(١-ج)	إن العمل في حد ذاته شئ (مر) عند معظم الناس وبالتالي فإن المعاملة الطيبة مع المرؤوسين تخفف تلك المرارة.	( )
(١-د)	إن العمل في حد ذاته شئ (مر) عند معظم الناس وما باليد حيلة.	( )
(١-هـ)	إن العمل في حد ذاته شئ (مر) عند معظم الناس وبالتالي يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته بشكل عام مع عدم التضحية بالمعاملة الطيبة مع المرؤوسين لتخفيف تلك المرارة.	( )

رأي الفرد	العبـــــــــارة	الرمز
(٢-أ)	معظم الناس غير طموحين لديهم رغبة قليلة لتحمل المسئولية ويفضلون أخذ توجيهات من الغير عما يجب أن يفعله	( )
(٢-ب)	معظم الناس طموحين لديهم رغبة قوية لتحمل المسئولية ويفضلون خلق جو ودي ومريح لكي يعملوا	( )
(٢-ج)	معظم الناس طموحين لديهم رغبة قوية لتحمل المسئولية إذا كانت أهدافهم منسقة مع أهداف المنظمة التي يعملون بها.	( )
(٢-د)	معظم الناس طموحين بشكل مقبول لديهم رغبة مقبولة لتحمل المسئولية ويفضلون أخذ توجيهات مقبولة من الغير في جو ودي مقبول.	( )
(٢-هـ)	معظم الناس غير طموحين ليس لديهم رغبة لتحمل المسئولية ويفضلون أن يتركهم الإنسان وشأنهم.	( )
(٣-أ)	إن وظيفة المدير هي تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني في المؤسسة.	( )
(٣-ب)	إن وظيفة المدير هي تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل عام وفي نفس الوقت خلق علاقات إنسانية مقبولة من المرؤوسين.	

رأي الفرد	العبـــــــارة	الرمز
(٣-ج)	إن وظيفة المدير هي التأكد من أن تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته قد تم بشكل سليم حيث يكون التخطيط بالمشورة بين الرئيس والمرؤوسين.. وحيث تكون الرقابة ذاتية (من ذات المرؤوسين) بالإضافة إلى الرقابة من أعلى (من المدير).	( )
(٣-د)	إن وظيفة المدير هي خلق علاقات طيبة مع المرؤوسين وبين بعضهم البعض من أجل جو ودي مريح للعمل بإيقاع مريح في العمل.	( )
(٣-هـ)	إن وظيفة المدير هي توصيل التعليمات الواردة من الرئيس إلى المرؤوسين وتوصيل المعلومات الواردة من المرؤوسين إلى الرئيس.	( )
(٤-أ)	إن مدخلي في الإدارة مدخل (منهجي) بمعنى أنه من الممكن (نسخ) الكفاءة مع رضا الناس فليس هناك تعارض بين الكفاءة وبين رضا الناس.	( )
(٤-ب)	إن مدخلي في الإدارة مدخل عملي أي وسط بين الكفاءة وبين الكفادة رضا الناس فلا يمكن تحقيق كفاءة بدون رضا الناس ولا يمكن تحقيق رضا الناس بدون كفاءة.	( )
(٤-ج)	إن مدخلي في الإدارة (ليس هناك فائدة)	( )
(٤-د)	إن مدخلي في الإدارة هو أن رضا الناس يحقق الكفاءة	( )

رأي الفرد	العبـــــارة	الرمز
(٤-هـ)	إن مدخلي في الإدارة هو أن الكفاءة تؤدي إلى رضا الناس	( )
(٥-أ)	أنا مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل بواسطة آخرين	( )
(٥-ب)	مرؤوسي هو المسئولون عن تنفيذ العمل وأنا أساعدهم.	( )
(٥-ج)	أنا لست مسئولاً عن تنفيذ العمل	( )
(٥-د)	أنا مسئول عن تنفيذ العل يساعدني الآخرون وأساعدهم.	( )
(٥-هـ)	مسئولية العمل جماعية فبينما يكون لكل شخص دورة إلا إن كل شخص مسئول عن النتيجة الكلية	( )
(٦-أ)	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرجح مصلحة المنظمة لأن ذلك سيكون في مصلحة الأفراد.	( )
(٦-ب)	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرجح أهداف الأفراد لأن ذلك سيكون من مصلحة المنظمة.	( )
(٦-ج)	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أخذ حلاً وسطاً فلابد من عمل تنازل هنا وتنازل هناك.	( )

الرمز	العبـــــــارة	رأي الفرد
( )	لا أرى أن هناك تعـارضـا من أهداف المنظمـة وأهداف الأفـراد حيث يستلزم الأمر نسجهما بعضها في بعض.	(٦-د)
( )	إذا تعـارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفـراد ارفع الأمر للإدارة العليا برجاء النظر واتخاذ ما تراه مناسباً.	(٦-هـ)
( )	السلطة هي الالتزام بمتطلبات الموقف حيث لا تتم التضحية بأي عنصر أو حتى عمل تنازلات بين عدة عناصر متعارضة، إن السلطة معناها عملياً أن كل مرؤوس (حر) في حدود التزامه الأساسي بالأهداف وان الالتزام هنا بما هو صواب بالنسبة للموقف حتى ولو تطلب الأمر المعارضة برأي الأغلبية.	(٧-أ)
( )	السلطة هي تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وهي بهذا ليست شخصية ومعناها عملياً ان الشخص حاملها مجرد (إدارة) أو حامل رسالة.	(٧-ب)
( )	السلطة هي تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وهي بهذا ليست شخصية ومعناها عملياً أن الشخص حاملها مجرد (إدارة) (أو) حامل رسالة	(٧-ج)
( )	السلطة رضا المرؤوسين عن تصرفات الرئيس فالأساس فيها (القبول) من المرؤوسين ومعناها عمليا حب المرؤوسين لرئيسهم والالتزام برأي الأغلبية حتى ولو كان ذلك مخالفاً لرأيه.	(٧-د)

رأي الفرد	العبـــــــارة	الرمز
(٧-هـ)	السلطة حق معطى لصاحبها من أعلى بحكم منصبه لاتخاذ قرارات تلزم الآخرين فالأساس فيها إلزام الآخرين ومعناها عملياً (الطاعة العمياء) من المرؤوسين	( )
(٨-أ)	المدير معلم	( )
(٨-ب)	المدير (ساعي بريد) أو حامل رسالة.	( )
(٨-ج)	المدير وسيط بين المنظمة والفرد.	( )
(٨-د)	المدير هو (الأخ الأكبر).	( )
(٨-هـ)	المدير هو (صاحب السلطة)	( )
(٩-أ)	أحب أن أعطي تعليمات شفوية مختصرة حرصاً على الوقت.	( )
(٩-ب)	أحب أن أستمع كثيراً إلى المرؤوسين لأعرف ما يجري وبالتالي فإني أحب الأحاديث الطويلة لأنها تتيح معرفة الناس ورغباتهم حتى ولو تطلب الأمر التضحية بالوقت.	( )
(٩-ج)	لا أحب الكلام الكثير، فالبعد عن الناس غنيمة	( )
(٩-د)	أحب اللجان لأنها تعطي فرصة للتفاهم المتبادل بين وجهات النظر للحصول على أفكار جديدة من احتكاك الآراء المختلفة وبحيث يكون عند كل فرد الصورة الكلية، وطبيعي فإنني أعطي تعليمات شفوية مختصرة إذا كان الوقت ضيقاً وكان هناك حل واحد وأحياناً أجلس مع شخص أو أكثر في محادثات طويلة طبقا لمتطلبات الموقف.	( )

رأي الفرد	العبـــــــــارة	الرمز
(٩-هـ)	أحب اللجان لأنها تعطي فرصة للناس للاشتراك فيما يجري بالإضافة إلى أن القرارات التي ستتخذ ستكون قرارات الأغلبية على الأقل وليست قراراتي بمفردي وطبيعي فإنني أعطي تعليمات شفوية مختصرة أحياناً كما أتحدث مع البعض في محادثات طويلة طبقاً لمتطلبات الموقف.	( )
(١٠-أ)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تهديدهم المستمر بالعقاب والمكافأة المادية للمجد.	( )
(١٠-ب)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو توفير (روح الفريق الحق) حيث يكون الشخص ملتزماً بأهداف معينة يراها منسقة مع أهداف المنظمة.	( )
(١٠-ج)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو استخدام منهج (الجزرة والعصا) أو (القرش والعصا) فالقرش للمجد والعصى للمخطئ فالآلة تحتاج إلى زيت لكي تعمل، فالدنيا أخذ وعطاء.	( )
(١٠-د)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل أن تتركهم وشأنهم.	( )
(١٠-هـ)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تشجيعهم على طريقة (لاقيني ولا تغديني)	( )

رأي الفرد	العبـــــــــارة	الرمز
(١١-أ)	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو معرفة سبب الخطأ وليس المخطئ فالأخطاء تحدث نتيجة سوء فهم ويصبح من الضروري التعلم منهم ووضع ضمانات لكي لا تتكرر مستقبلاً وبالرغم من ذلك فإنني أفرق بين الخطأ العضوي والخطأ الظاهري الخطأ الذي يحتاج إلى عملية جراحية والخطأ الذي يحتاج إلى دهانات وفيتامينات.	( )
(١١-ب)	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد افعل هو (عيب الناس تقول علينا إيه) معنى ذلك عملياً تطبيق القواعد المتفق عليها من الأغلبية فإذا كان هناك خلاف في تفسيرها فإنني أحاول معرفة رأي الأغلبية باعتباره يمثل العرف والتقاليد المستقرة.	( )
(١١-ج)	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل تجاهل الخطأ إلا إذا كان سيوقعني في مسئول.. حينئذ لا أستطيع تجاهله وربما أحول الأمر إلى القضاء أو أرفع مذكرة إلى أعلى لاتخاذ اللازم.	( )
(١١-د)	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو تبرير الخطأ على أســاس أن كلنا نقع في أخطاء وأن توقيع الأذى حرام.	( )
(١١-هـ)	إذا وقع الخطأ من شخص فإن رد الفعل هو محاولة معرفة المخطئ وعقابه ليكون عبرة للآخرين	( )

رأي الفرد	العبـــــــارة	الرمز
(١٢-ب)	إنني أفهم معارضة أي شخص لتعليماتي أو رأيي على أنه عصيان، فمن لم يكن معنا فهو علينا.. إنني أعالج هذا العصيان بقمعه في الحال.	( )
(١٢-ج)	إنني أفهم معارضة أي شخص لتعليماتي أو رأيي على أنه التقليل من مكانتي عنده، إنني أعالج هذه المعارضة بتبريدها.	( )
(١٢-د)	إنني أتجنب معارضة أي شخص لتعليماتي أو رأيي فأحسن حل لأي مشكلة هو الابتعاد عنها.	( )
(١٢-هـ)	إنني أفهم معارضة أي شخص على أنه نوع من العصيان ونوع من التقليل من مكانتي.. إنني أقوم بتوقيع العقاب بطريقة (غير رسمية).. (أقلل من شأن الشخص عند بعض زملائه في غير حضوره بهذه الطريقة لا يتم عقاب بموجب قرار كما لا يتم تجاهل العقاب).	( )
(١٣-أ)	إنني أخضع لرأيي الخاص.	( )
(١٣-ب)	إنني أخضع لرأي الناس لأنني لا أستطيع أن أخالفهم.	( )
(١٣-ج)	إنني لا أعرف لمن أخضع.	( )
(١٣-د)	إنني أخضع لرأي الأغلبية لأن رأيهم هو رأيي.	( )
(١٣-هـ)	إنني أخضع لرأي الأغلبية إذا كان سليماً.	( )
(١٤-أ)	الأفضل أن يتخذ المدير القرارات لأنه هو المسئول الأول ثم يعلنها للمرؤوسين لينفذوها وفي هذه الحالة ليس هنك مجال لمناقشة أو إبداء الرأي.	( )

رأي الفرد	العبـــــــارة	الرمز
(١٤-ب)	الأفضل أن يرفع المدير الموضوع إلى رئيسه ليتخذ هو القرار.	( )
(١٤-ج)	الأفضل أن المدير يشخص المشكلة ويطلب حلولها واقتراحات من مرؤوسيه ثم يتخذوا القرار وقد يكون القرار مبدئياً أو مشاركة صورية.	( )
(١٤-د)	الأفضل أن المدير يحدد لمرؤوسيه حدود عامة يسمح لهم باتخاذ القرار في ضوء هذه الحدود وبحيث يتمشى القرار مع رأي الأغلبية.	( )
(١٤-هـ)	المدير يشترك مع مرؤوسيه في تشخيص المشكلة ويضع بالاتفاق معهم الحدود الواجب عدم تجاوزها ويطرح معهم الحلول ويتخذون أفضل القرار.	( )
(١٥-أ)	أضع أهداف إدارتي بالاشتراك مع مرؤوسيي في ضوء من المشورة والفهم والاحترام المتبادل.	( )
(١٥-ب)	أنا أصلح شخص لوضع أهداف إدارتي.	( )
(١٥-ج)	أساعد مرؤوسيي في وضع أهداف إدارتي.	( )
(١٥-د)	أضع أهداف إدارتي باشتراك مرؤوسي.	( )
(١٥-هـ)	أحسن شخص لوضع أهداف إدارتي هو رئيسي	( )
(١٦-أ)	الوقت بالنسبة لي كالسيف إن لم تقطعه قطعك.	( )
(١٦-ب)	الوقت لا قيمة له.	( )
(١٦-ج)	الوقت استثمار نتائجه في المستقبل.	( )
(١٦-د)	الوقت بالنسبة لي كالهواء ليس له بداية أو نهاية.	( )
(١٦-هـ)	الوقت من ذهب شئ وسط بين السيف والهواء.	( )

الرمز	العبـــــارة	رأي الفرد
( )	إذا سألني شخص عن رأيي في موضوع معين أجيبه بصراحة.	(١٧-أ)
( )	إذا سألني شخص عن رأيي في موضوع معين أجيبه بصراحة إلا إذا كان سيسبب له مضايقة أمتنع عن ذلك.	(١٧-ب)
( )	إذا سألني شخص عن رأيي في موضوع معين أقول له لا أدري.	(١٧-ج)
( )	إذا سألني شخص عن رأيي في موضوع معين أقول له المزايا والعيوب وأجعله هو يختار.	(١٧-د)
( )	إذا سألني شخص عن رأيي في موضوع معين أحاول أن أستمع بفهم وأجب عنه بصراحة مبيناً رأيي من حيث المزايا والعيوب.	(١٧-هـ)
( )	إن الهدف من تقييم الأداء هو اكتشاف الأخطاء ومعاقبة المهمل.	(١٨-أ)
( )	اعتمد أساساً على الكلمة الطيبة والمدح والشكر على الجهود التي يبذلها المرؤوسين.	(١٨-ب)
( )	أعتمد أساساً على الكلمة الطيبة ثم أوجه النقد إذا كان هناك أخطاء.	(١٨-ج)
( )	أعتمد أساساً على أن هناك نظام معمول به للمتابعة والتقييم للأداء.	(١٨-د)
( )	أعتمد أساساً على مقارنة النتائج بالأهداف المطلوبة ثم أدرس أسباب الانحراف وأطلب وضع الحلول لعلاجها.	(١٨-هـ)

رأي الفرد	العبـــــــارة	الرمز
(١٩-أ)	يتمتع معظم الناس بقدرة كبيرة على الابتكار في حل المشكلات إذا كـانت أهدافـهم منسـقـة مع أهداف الشركة.	( )
(١٩-ب)	يتمتع الناس بقدرة معقولة على الابتكار وحل المشكلات.	( )
(١٩-ج)	يتمتع الناس بقدرة كبيرة على الابتكار في حل المشكلات.	( )
(١٩-د)	معظم الناس غير مبتكرين في حل المشكلات.	( )
(١٩-هـ)	يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات.	( )
(٢٠-أ)	كل ما يحتاج إليه معظم الناس مزيداً من النقود لإشباع حاجاتهم.	( )
(٢٠-ب)	معظم الناس يحتاجون إلى تحقيق الذات من خلال احترامهم لأنفسهم واحترامهم للناس بالإضافة إلى إشباع الحاجات الأخرى.	( )
(٢٠-ج)	كل ما يحتاج إليه معظم الناس الانتماء إلى مجموعة العلاقات فيها طيبة وتعمل في جو ودي مريح.	( )
(٢٠-د)	الناس لا يعرفون بالضبط ما يحتاجون إليه.	( )
(٢٠-هـ)	معظم الناس يحتاج إلى نقود لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية وذلك بشكل معقول.	( )

سجل الآن إجاباتك في الجدول التالي

الرمز	ع+ ن+	ن+	ع+	ع ن	ع- ن-
العدد					
القيمة					
النسبة٪					

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	ج	د	هـ
١	ع+ن+	ع+	ن+	ع- ن-	ع ن
٢	ع+	ن+	ع+ ن+	ع ن	ع- ن-
٣	ع+	ع ن	ع+ ن+	ع- ن-	ن+
٤	ع+ن+	ع ن	ع- ن-	ن+	ع+
٥	ع+	ن+	ع- ن-	ع ن	ع+ ن+
٦	ع+	ن+	ع ن	ع+ ن+	ع- ن-
٧	ع+ن+	ع- ن	ع- ن-	ن+	ع+
٨	ع+ن+	ع- ن-	ع ن	ن+	ع+
٩	ع+	ع+ ن+	ع- ن-	ن+	ع ن
١٠	ع+	ع+ ن+	ع ن	ع- ن-	ن+

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	ج	د	هـ
١١	ع+ن+	ع ن	ع- ن-	ن+	ع+
١٢	ع+ ن+	ع+	ن+	ع- ن-	ع ن
١٣	ع+	ن+	ع- ن-	ع ن	ع+ ن+
١٤	ع+	ع- ن	ع ن	ن+	ع+ ن+
١٥	ع+ ن+	ع+	ع ن	ن+	ع- ن-
١٦	ع+	ع- ن-	ع+ ن+	ن+	ع ن
١٧	ع+	ن+	ع ن	ع- ن-	ع+ ن+
١٨	ع+	ن+	ع ن	ع- ن-	ع+ ن+
١٩	ع+ ن+	ع ن	ن+	ع- ن-	ع ن
٢٠	ع+	ع+ ن+	ن+	ع- ن-	ع ن

استقصاء الرضا عن العمل[1]

ارشادات:

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية جيداً

- إذا كنت تعتقد أن العبارة صادقة وتعبر عن رأيك تماماً فضع علامة (صح) في خانة (أوافق بشدة).

- إذا كنت غير متأكد من صدق العبارة أو عدم صدقها فضع علامة (صح) في خانة (غير متأكد)

- إذا كانت العبارة لا تحتمل الصدق فضع علامة (صح) في خانة (أعارض)

- إذا كانت العبارة غير صادقة اطلاقاً فضع علامة (صح) في خانة (أعارض بشدة)

- تأكد من أنك عبرت عن ر أيك في كل عبارة عرضت أمامك.

- المطلوب أنك تعبر عن رأيك صراحة فليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة لأن معرفة رأيك هي الهدف.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
١	مفيش شركة تانية أقدر اشتغل فيها أحسن من الشركة دي					
٢	مصلحتي أحياناً تخلي الواحد يمسح جوخ ويجاري الرؤساء في الشركة دي					
٣	الأجر اللي باحصل عليه مناسب					
٤	احصل على نصيب كاف من العمل الاضافي					
٥	أغلب العمال اللي بيشتغلوا في الشركة دي راضين عن عملهم					

١- هذا الاختبار ترجمة الاستاذ الدكتور عباس محمود عوض.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٦	العمال اللي بيشتغلوا معي في العنبر بيؤدوا عملهم برغبتهم					
٧	العمل اللي بقوم به دلوقت مهم					
٨	عملي الحالي يناسبني عن أي عمل تاني في الشركة					
٩	رئيسي المباشر يتاني لما بيجي يشرح لي الاعمال الجديدة					
١٠	رئيسي المباشر بيفحص الشكاوي اللي بتيجي له من العمال بسرعة					
١١	بيبلغوني مقدماً عن التغيرات التي ح تأثر في عملي					
١٢	أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي					
١٣	ممكن الحصول بسهولة على كل ما يحتاجه عملي من مهمات					
١٤	المكان اللي بشتغل فيه مش ضيق					
١٥	رئيس العنبر اللي باشتغل فيه بيعترف بأهميتي للعمل					
١٦	أحب أن أستمر في العمل في الشركة دي حتى سن الاحالة للمعاش					
١٧	الأجازات اللي بتعطيها ليه الشركة طولها كاف ومناسب					
١٨	لازم الأجر يتحدد بمدة خدمة العامل وليس بمقدار ما ينتجه					
١٩	أحب كل اللي باشتغل معاهم					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٢٠	أغلبية العمال اللي بيحيطوا بيه من النوع اللي بيحبني لما أقابلهم في الشارع					
٢١	أشعر بأن العمل اللي باقوم به مهم جداً					
٢٢	فيه تمييز في المعاملة ومحاباة بين العمال في العنبر اللي باشتغل فيه					
٢٣	رئيس العمال بيهتم أنه يشوف العملاء الجداد بيحصلوا على تدريب جيد					
٢٤	أحصل على تقدير واعتراف بما أقوم به من عمل					
٢٥	مجموعتي في العمل بتعقد اجتماعات كافية لمناقشة خطط العمل					
٢٦	الدواليب الخاصة بحفظ مهماتنا وأدواتنا جيدة					
٢٧	الترقية في الشركة دي مسألة حظ وليست مسألة كفاءة					
٢٨	تنتدب الشركة للعمل المهم عمال من بره أكثر من اللازم					
٢٩	تخصص الشركة وقت كاف لفترات الراحة					
٣٠	لقد اكتسبت خبرة قيمة من عملي الحالي					
٣١	أشعر بأني في عملي أسعد من ناس كتير					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٣٢	العمل في عنبري موزع بالعدل بين العمال					
٣٣	رئيسي المباشر بينتظر مني إني أؤدي عمل أكثر من نصيبي					
٣٤	يجب على الشركة أن تهتم أكثر بمساعدة العاملين على حل مشاكلهم الشخصية زي المشكلات العائلية مثلا					
٣٥	الشركة بتدي معلومات كافية للعمال عن مركزها المالي					
٣٦	المكان اللي باعمل فيه نظيف					
٣٧	الشركة دي بتعامل العاملين فيها معاملة أحسن من معاملة الشركات التانية اللي باعرفها					
٣٨	رئيسي المباشر بيفهم دايما إيه اللي بحاول أعمله					
٣٩	رئيسي المباشر بيتمتع بثقة واحترام كل اللي بيعمل تحت ايده					
٤٠	رئيسي بيحصل على تقدير عن أعمال لا يستحق التقدير عليها					
٤١	أشعر أن الشركة تطلعنا على سياستها وعن اللي حتعمله بشكل عام					
٤٢	أحب عملي أكثر مما يحب أغلبية الناس أعمالهم					
٤٣	رئيسي بيعرف ازاي يتعامل مع الناس					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٤٤	زملائي في العمل تقدرهم الإدارة أحسن مما تقدرني					
٤٥	أحتاج للترقية حتى أشعر بالسعادة في بقائي في الشركة دي					
٤٦	مجموعتي في العمل عيلة كبيرة					
٤٧	رئيسي بيهتم فقط بأن العمل يخلص					
٤٨	أحب أن أغير تخصصي في العمل					
٤٩	في الحقيقة يجب ألا انتظر أن أحصل على أجر أكثر من اللي باحصل عليه الآن					
٥٠	ضروري إني أبذل جهد أكثر لأن بعض زملائي بيتكاسلوا في العمل					
٥١	لا أحب طريقة هذه الشركة في تقديرها للعلاوات					
٥٢	أحب أن أغير عملي الحالي بعمل اخر من نفس نوعه ومستواه					
٥٣	رئيسي بيسيطر علي أكثر شوية من اللازم					
٥٤	سوف تتحسن الأمور في الشركة دي إذا تخلصت من رئيسي الحالي					
٥٥	لم أعرف مجموعة متفاهمة أكثر من المجموعة اللي باشتغل معاها					
٥٦	الأجر اللي باحصل عليه الآن أحسن من الفلوس اللي كنت باكسبها زمان					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٥٧	لقد فكرت جدياً في تغيير عملي الحالي					
٥٨	رئيسي حصل علي مركزه الحالي بكفاءة					
٥٩	باندهش أحياناً من اللي بيتهامس بيه زملائي					
٦٠	غالباً ما اشعر بالرغبة في طلب زيادة الأجر					
٦١	لقد أصبح لي دخل لا يقل عن دخل أغلبية أصدقائي					
٦٢	بعض زملائي في العمل اعتبرهم من ضمن أحسن أصدقائي					
٦٣	في أغلب الأوقات أشعر بالرضا عن عملي					

اكمل العبارات التالية بالكلمة المناسبة وذلك بوضع علامة (صح) أمام الكلمة التي تختارها لتكملة العبارة:

- أمامك خمس كلمات (اختار منها ما يعبر عن رأيك) هي:

(ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا)

- لا توجد إجابة صحيحة وأخري خاطئة

- عبر بصراحة عن ر أيك

- لا تترك أية عبارة دون تكملة.

م	العبارة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
٦٤	الإضاءة في عملي					
٦٥	التهوية في مكان عملي					

م	العبارة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
٦٦	العمل اللي بيعمله رؤساء التنفيذ (زي المباشر ومهندس العنبر) في هذه الشركة					
٦٧	كمكان للعمل، فإن الشركة دي بصفة عامة					
٦٨	بالنسبة لتكاليف المعيشة في الوقت الحاضر فإن دخلي					
٦٩	ساعات عملي بصفة عامة					
٧٠	روح التعاون بين العمال في عنبري					
٧١	سمعة الشركة دي بين الناس					
٧٢	عملي الحاضر بوجه عام					
٧٣	بصفة عامة، فأنا أعتبر رئيسي المباشر					
٧٤	فرص الترقية هنا					
٧٥	المكان ووسائل الراحة والتسلية اللي بستخدمها العمال في فترات الراحة					
٧٦	كل الظروف المحيطة بالعمل في عنبري زي الإضافة، التهوية، الضوضاء، الهدوء					

٧٧- اختار الكلمة اللي تعبر عن رأيك في عملك بوضع علامة (صح)

(أ) أكرهه (ب) انفر منه (ج) لا أحبه

(د) غير ميال له (هـ) أحبه (و) متحمس له

(ي) أحبه جداً

٧٨- اد ايه من الوقت تشعر فيه بالرضى عن عملك؟ ضع علامة (صح) أمام الكلمة التي تعبر عن رأيك:

(أ) في كل وقت (ب) معظم الوقت (ج) مقدار كبير من الوقت

(د) نص الوقت تقريبا (هـ) أحيانا (و) نادراً

(ي) أبداً

٧٩- اختار العبارة التي تعبر حقيقي عن شعورك حول تغيير عملك بوضع علامة (صح)

أ- أرغب في ترك عمل ده في الحال، إذا لقيت عمل تاني أقوم بيه.

ب- أفضل أي عمل تاني أقدر أكسب منه زي ما بكسب دلوقت.

جـ- أحب أغير عملي ومهنتي.

د- أحب أبدل عملي الحالي بعمل تاني.

هـ- لا أرغب في تغيير عملي، ولكن مستعد لأن أغير إذا لقيت عمل تاني أحسن منه.

و- لا أظن أن هناك أعمال تانية استبدلها بعملي الحالي.

ي- لا أرغب في أن أبدل عملي علشان أعمل تاني.

٨٠- تفتكر أنك زي الناس الآخرين في شعورك نحو عملك؟ ضع علامة (صح) أمام العبارة التي تعبر عن شعورك.

أ- مفيش حد بيحب عمله أحسن مما أحبه أنا.

ب- أحب عملي أكثر جداً مما يحب معظم الناس أعمالهم.

جـ- أحب عملي أكثر مما يحب معظم الناس أعمالهم.

د- أحب عملي زي معظم الناس ما بيحبوا أعمالهم.

هـ- أكره عملي أكثر مما يكره معظم الناس أعمالهم.

و- أكره عملي أكثر بكثير مما يكره معظم الناس أعمالهم.

ي- مفيش حد بيكره عمله أكثر مما أكره أنا عملي.

مفتاح الحل

م	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٨	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٠	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٤	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٧	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٨	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

م	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
١٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٠	(٥)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٢١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٤	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٧	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٨	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٢٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣٠	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣٣	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٣٤	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٣٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

م	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٣٧	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣٨	(٥)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٣٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤٠	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤٤	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٤٥	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٤٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤٧	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٤٨	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٤٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥٠	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥١	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥٢	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥٣	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥٤	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

م	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٥٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥٦	(٥)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥٧	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥٨	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥٩	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٦٠	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٦١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

م	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
٦٤	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٧	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٨	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧٠	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧٤	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

استقصاء سلوكيات القادة [1]

تعكس العبارات التالية أنماطاً سلوكية مختلفة من قبل القادة:

أجب عن تلك الفقرات بناء على الطريقة التي تعتقد أنك على الأرجح ستتبعها كرئيس لمجموعة عمل، ضع علامة (صح) على يسار كل عبارة للدلالة على سلوكك باختيار واحدة من التالي:

م	العبارة	دائما أ	غالباً ب	من حين لآخر ج	نادرا د	أبداً هـ
١	أقوم شخصيا بالتأكد من كافة مخرجات المجموعة					
٢	سأشجع العمل الإضافي					
٣	سأسمح للعاملين بمطلق الحرية في عملهم					
٤	سأشجع استخدام إجراءات موحدة					
٥	سأسمح للأعضاء باستخدام حكمهم الشخصي في حل المشكلات					
٦	سأركز على التفوق على الجماعات					
	الأخرى المنافسة					
٧	سأشارك أعضاء المجموعة في محادثات ودية					
٨	سأتحدث كممثل للمجموعة في محادثات ودية					
٩	سأحث الأعضاء على بذل مجهود أكبر					
١٠	سأجرب أفكاري في المجموعة					
١١	سأسمح لأعضاء المجموعة بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها					

١- هذا الاستقصاء مقتبس من ناصر محمد العديلي.

م	العبارة	دائما أ	غالباً ب	من حين لآخر ج	نادرا د	أبداً هـ
١٢	سأبذل جهودي للحصول على الترقية					
١٣	سأشجع أعضاء المجموعة على تحمل مسؤوليات أكبر					
١٤	سأتحمل تأجيل العمل وعدم التأكد					
١٥	سأنظم المجموعة لتحقيق كفاءة أفضل					
١٦	سأجعل العمل يستمر في خطوات سريعة					
١٧	سأطلق الحرية للعاملين في العمل والقيام به					
١٨	سأعالج الصراع عندما ينشأ في المجموعة					
١٩	سأصغى بانتباه إلى مشكلات واهتمامات الأعضاء					
٢٠	هناك احتمال أن أغرق في التفاصيل					
٢١	سأمثل المجموعة في اجتماعات خارجية					
٢٢	سأتردد في السماح للأعضاء بأية حرية في التصرف					
٢٣	سأقرر ما يجب عمله وكيف يجب عمله					
٢٤	سأسهل النقاش الجماعي وحل المشكلات					
٢٥	سأحث العاملين على زيادة الانتاج					
٢٦	سأفوض لبعض العاملين بعض الصلاحيات التي أستطيع الاحتفاظ بها					
٢٧	ستحدث الأمور في العادة كما تنبأت بها					
٢٨	سأسمح للمجموعة بدرجة مرتفعة من المبادرة الشخصية					

م	العبارة	دائما أ	غالباً ب	من حين لآخر ج	نادرا د	أبداً هـ
٢٩	سأوفر للمجموعة كثيراً من التغذية الاسترجاعية بخصوص نوعية أدائها					
٣٠	سأحدد لأعضاء المجموعة مهام محددة					
٣١	سأكون راغباً في النظر في أية مقترحات للتغيير من قبل أعضاء المجموعة					
٣٢	سأطلب من أعضاء المجموعة العمل بجد وكفاءة					
٣٣	سأثق في قدرة أعضاء المجموعة على أن يمارسوا أحكاماً جيدة					
٣٤	سأضع جدولاً للعمل المطلوب تنفيذه					
٣٥	سأرفض شرح تصرفاتي للمجموعة					
٣٦	سأقنع الآخرين بأن أفكاري لصالحهم					
٣٧	سأسمح للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في العمل					
٣٨	سأحث المجموعة على تجاوز سجلها السابق في الأداء					
٣٩	سأتصرف بدون استشارة المجموعة					
٤٠	سأطلب من المجموعة اتباع لوائح وتعليمات محددة					

مفتاح الحل

(١) ضع دائرة حول الفقرات

٣، ٥، ١١، ١٤، ١٧، ٢١، ٢٦، ٢٨، ٣٣، ٣٥، ٣٩

(٢) ضع علامة (×) أمام الفقرات التي حولها دائرة والتي اخترت لها الإجابات (د ، أ ، و ، هـ)

(٣) ضع علامة (×) أمام الفقرات التي ليس حولها دائرة، والتي اخترت لها الإجابة (أ)، (ب).

(٤) ضع دائرة حول العلامات (×) أمام الفقرات

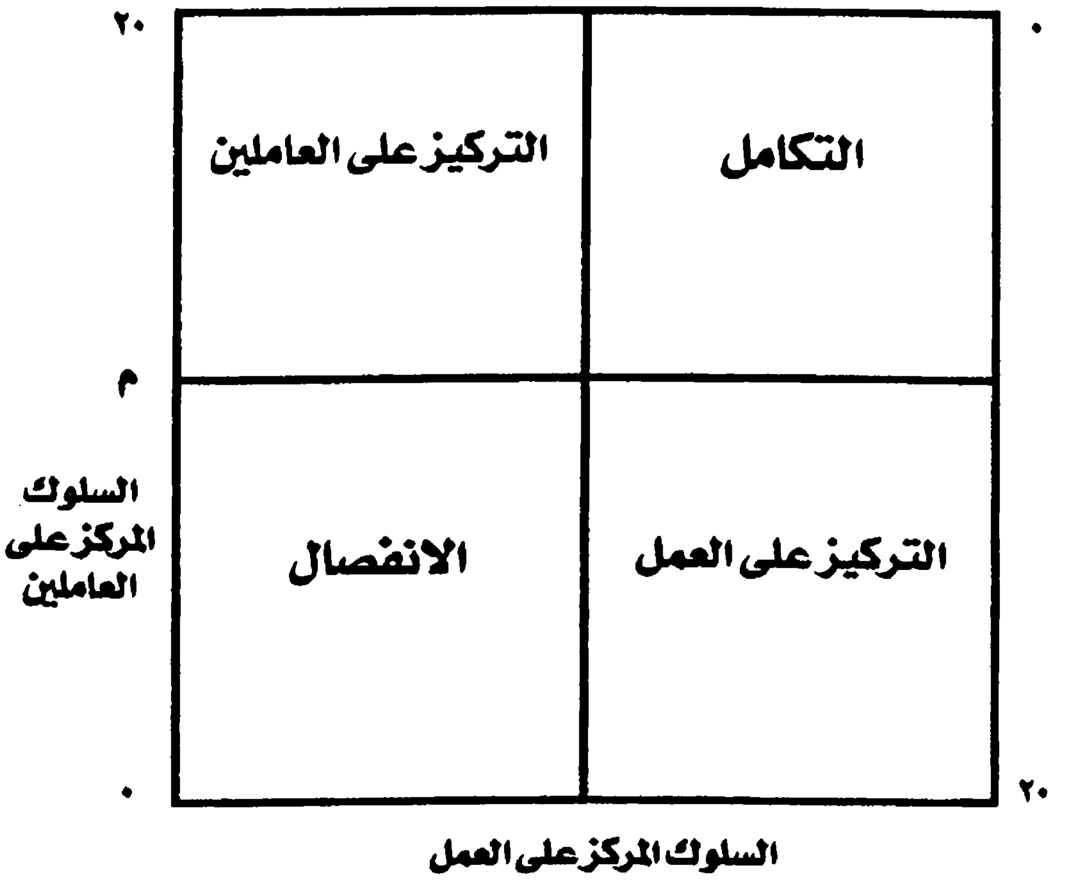
٢، ٥، ٧، ٩، ١١، ١٣، ١٧، ١٩، ٢١، ٢٢، ٢٤، ٢٦، ٢٨، ٢٩، ٣١، ٣٣، ٣٥، ٣٧، ٣٩، ٤٠

(٥) اجمع العلامات (×) التي حولها هذه هي علامات التركيز على العاملين اكتب هذه العلامة أمام الحرف (م) في الأسفل.

(٦) اجمع العلامات (×) التي ليس حولها دائرة هذه هي علامات التركيز على العمل. اكتب هذه العلامة أمام الحرف (ن) في الأسفل.

(٧) باستخدام هاتين العلامتين (م، ن) اكمل النموذج التالي لأسلوب القيادة.

هذا ولتحديد أسلوب القيادة سجل العلامة أمام الحرف (ن) والخاصة بسلوكك المركز على العمل على العمود الرأسي في الأسفل، ثم ارسم خطاً من هذه النقطة، بعد ذلك انتقل إلى العمود الأفقي وسجل العلامة التي أمام الحرف (م) والخاصة بسلوكك المركز على العاملين، ثم ارسم خطاً من هذه النقطة يعكس المربع الذي يتقابل فيه الخطان أسلوبك الفعلي في القيادة:



المصدر

Adapted from J. William pfeffer and John E. Jones eds, A Hand book of Structured Experiences for Human Relations Training. Vol. 1 (San Diego, CA: University Associates, Inc., 1974) Used With permission. The original questionnaire was adapted from Sergiovanni, Metzcus and Burden's revision of the Leadership Behavior Description Questionnaire, American Educational Research Journal, Vol. 6 (19690. p. 62-79).

استقصاء المدير والتحكم في الصراعات [1]

تعليمات:

اعتبر في أحد المواقف أنك وجدت أن رغباتك تختلف عن رغبات شخص آخر، كيف تستجيب لمثل هذا الموقف؟

في الصفحات التالية هناك عبارات زوجية (أ، ب) كل عبارة تصف استجابات سلوكية محتملة لكل زوج، نأمل أن تختار أحد الفقرتين (أ) أو (ب) والتي تعتقد أنها تمثل تصرفه.

قد تجد في معظم الحالات أن أياً من العبارتين (أ، ب) لا تمثل تصرفك بشكل كبير جداً، لكن نرجو منك اختيار الإجابة المناسبة والتي تجد أنها الأقرب من تصرفك.

١	(أ) هناك أوقات أترك الآخرين يتحملون مسئوليات حل المشكلة (ب) بدلاً من مناقشة الأشياء التي لا تتفق عليها، أحاول التأكيد على النقاط التي يتفق كلانا عليها
٢	(أ) أحاول أن أجد حلاً وسطا (ب) أسعى إلى التعامل مع اهتماماته واهتماماتي
٣	(أ) أكون في العادة حازماً في متابعة أهدافي. (ب) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين وأحافظ على علاقاتنا
٤	(أ) أحال العثور على حل وسط (ب) أحياناً أضحي برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الشخص الآخر
٥	(أ) أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول (ب) أحاول عمل أي شئ ضروري لتفادي التوتر غير المفيد

١- المصدر ناصر محمد العديلي نقلاً عن كينث توماس رالف كولمان

٦	(أ) أحاول تفادي ما يضايقني (ب) أحاول الفوز في موقفي
٧	(أ) أحاول تأجيل الموضوع حتى أجد بعض الوقت للتفكير به مرة أخرى (ب) أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها
٨	(أ) أنا عادة حازم في متابعة أهدافي (ب) أسعى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا مباشرة وبشكل مفتوح
٩	(أ) أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائماً أن تكون مثار قلق واهتمام (ب) أبذل بعض الجهد لشق طريقي إلى الأمام
١٠	(أ) أنا حازم في متابعة أهدافي (ب) أحاول أن أجد حلاً وسطاً
١١	(أ) أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا المباشرة وبشكل مفتوح (ب) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين والاحتفاظ بعلاقتنا
١٢	(أ) إتلافي في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل (ب) أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق هو على بعض مواقفي
١٣	(أ) أقترح حلاً (ب) أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري
١٤	(أ) أطرح ما لدي من أفكار على الشخص الآخر وأطلب منه أن يطرح ما لديه من أفكار. (ب) أحاول أن أبين للشخص الآخر المنطلق والفوائد من مواقفي
١٥	(أ) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين والاحتفاظ بعلاقتنا (ب) أحاول أن أعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر

٦	(أ) أحاول تفادي ما يضايقني (ب) أحاول الفوز في موقفي
٧	(أ) أحاول تأجيل الموضوع حتى أجد بعض الوقت للتفكير به مرة أخرى (ب) أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها
٨	(أ) أنا عادة حازم في متابعة أهدافي (ب) أسعى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا مباشرة وبشكل مفتوح
٩	(أ) أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائماً أن تكون مثار قلق واهتمام (ب) أبذل بعض الجهد لشق طريقي إلى الأمام
١٠	(أ) أنا حازم في متابعة أهدافي (ب) أحاول أن أجد حلاً وسطاً
١١	(أ) أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا المباشرة وبشكل مفتوح (ب) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين والاحتفاظ بعلاقتنا
١٢	(أ) إتلافي في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل (ب) أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق هو على بعض مواقفي
١٣	(أ) أقترح حلاً (ب) أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري
١٤	(أ) أطرح ما لدي من أفكار على الشخص الآخر وأطلب منه أن يطرح ما لديه من أفكار. (ب) أحاول أن أبين للشخص الآخر المنطلق والفوائد من مواقفي
١٥	(أ) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين والاحتفاظ بعلاقتنا (ب) أحاول أن أعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر

٢٧	(أ) أتفادى في الأوقات اتخاذ مواقف تؤدي إلى الجدل (ب) قد ادع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك سيسعدهم
٢٨	(أ) أنا عدة حازم في متابعة أهدافي (ب) أنا عادة أنشد مساعدة الآخرين في إيجاد الحل
٢٩	(أ) أقترح حلاً وسطاً (ب) أشعر أن الاختلافات ليست دائماً تستحق القلق بشأنها
٣٠	(أ) أحاول عدم جرح مشاعر الشخص الآخر (ب) أقوم دائماً بإشراك الشخص الآخر في المشكلة لنتمكن كلانا من الوصول إلى حلها

مفتاح الحل

تسجيل درجات وسيلة صيغة النزاع:

ضع دائرة على الحروف الموضوعة في الشكل التالي والتي سبق وأن وضعت عليها دائرة في أسئلة الاستبيان

الرقم	التنافس (القوي)	التعاون (حل المشكلة)	التوفيق (المشاركة)	التفادي (الانسحاب)	المجاملة (التلطيف)
١				أ	ب
٢		ب	أ		
٣	أ				ب
٤					ب
٥	أ				

الرقم	التنافس (القوي)	التعاون (حل المشكلة)	التوفيق (المشاركة)	التفادي (الانسحاب)	المجاملة (التلطيف)
٦	ب			أ	
٧			ب	أ	
٨	أ	ب			
٩	ب			أ	
١٠	أ		ب		ب
١١		أ			
١٢			ب	أ	
١٣	ب		أ		
١٤	ب	أ			
١٥				ب	أ
١٦	ب				أ
١٧	أ			ب	
١٨		أ	ب		أ
١٩		أ		ب	أ
٢٠		ب	ب		
٢١					أ
٢٢	ب	أ	أ	ب	
٢٣					
٢٤			ب		أ

الرقم	التنافس (القوي)	التعاون (حل المشكلة)	التوفيق (المشاركة)	التفادي (الانسحاب)	المجاملة (التلطيف)
٢٥	أ				
٢٦		ب	أ		
٢٧				أ	ب
٢٨	أ	ب			
٢٩			أ	ب	
٣٠		ب			أ

مجموع الأسئلة التي تم وضع دائرة عليها في كل عمود

التنافس	التعاون	التوفيق	التفادي	المجاملة

تصوير شكل الدرجات

إن الشكل التالي يوضح صورة درجاتك في مهاراتك لحل النزاع والذي تستخدمه أنت كفرد في المواقف التي تواجهك في حياتك.
حيث تمثل الطرق الخمسة بواسطة أعمدة مثل (منافس، متعاون)... إلخ تتدرج من (استخدام منخفض جداً) إلى (استخدام مرتفع جداً)
إن الخطوط الأفقية تمثل النسب المئوية للدرجات التي حصلت عليها فإذا كانت درجاتك أعلى من (٨٠٪) فهذا يعني أن درجاتك أعلى من (٨٠٪) وهذا يعني أنك في أعلى (٢٠٪) في المنافسة.
أما الخطوط المزدوجة (في النسبة الـ ٢٥ والـ ٧٥) فإنها تفصل المتوسط (٥٠٪) للدرجات لكل من أعلى (٢٥٪) والأسفل (٢٥٪).

بشكل عام إذا ارتفعت درجتك في أي مكان في المنطقة الوسطى (٥٠٪) للطريقة المستخدمة، إذا كانت درجتك تقع خارج ذلك المدى، عندئذ يكون استخدامك لتلك الطريقة أو بأخرى أعلي أو أسفل من أغلب الناس الذين قد أخذوا هذه الوسيلة، تذكر أن الدرجات المفرطة بالارتفاع أو الانخفاض لا يعني بالضرورة أنها سيئة لكون موقفك ربما يتطلب استخدام أعلى أو أدنى لحل النزاع الذي ربما مررت به.

	منافس	متعاون	موفق	متفادي للمواجهة	مجامل
١٠٠٪ عالي ٢٥٪ ٩٠٪	مجموع الأسئلة التي وضع عليها دائرة في كل عمود تتراوح ما بين ١٢ -١٠ أسئلة				
٨٠٪ متوسط ٥٠٪	مجموع الأسئلة التي وضع عليها دائرة في كل عمود تتراوح ما بين ٩-٦ أسئلة				
٥٠٪					
٤٠٪ منخفض ٢٥٪ ١٠٪	مجموع الأسئلة التي وضع عليها دائرة في كل عمود تتراوح ما بين ٥-٣ أسئلة				
منخفض جداً صفر٪	مجموع الأسئلة التي وضع عليها دائرة في كل عمود تتراوح ما بين ٢-صفر أسئلة				

استبيان(*)

انا بخير ... وانت بخير

ان الاجابة على هذا الاستقصاء سوف تساعدك ايها المدير فى التعرف على أسلوب تعاملك مع الأخرين. وافتراضاتك عن نفسك وعنهم. ان درجة الاعتماد على هذا الاستبيان لقياس اتجاهاتك وافتراضاتك تعتمد اساسا على مدى التزامك بالصدق والصراحة فى الاجابة عليه. سجل انطباعاتك الاولى، ولا تفكر كثيرا فى العبارات الواردة.

ضع دائرة حول الرقم الذى يعبر عن مدى تكرار اتباعك للسلوك الوارد بالعبارات المبينة.

م	العبارات	نادرا (١)	قليلا (٢)	احيانا (٣)	غالبا (٤)	دائما (٥)
١	أؤكد للمرؤوسين بأننى على استعداد لمساعدتهم	١	٢	٣	٤	٥
٢	أؤجل عمل الاشياء التى لا احبها	١	٢	٣	٤	٥
٣	أشجع المرؤوسين على استشارتى وسؤالى	١	٢	٣	٤	٥
٤	اعبر لرؤسائى على مشاعرى السلبية دون النظر لتأثير ذلك على علاقتى بهم.	١	٢	٣	٤	٥

(*) د.عبد الرحمن توفيق

م	العبارات	نادرا (١)	قليلا (٢)	احيانا (٣)	غالبا (٤)	دائما (٥)
٥	اجمع كافة المعلومات اللازمة قبل حل المشكلة التى أواجهها	١	٢	٣	٤	٥
٦	اناقش افكارى الجديدة مع المرؤوسين	١	٢	٣	٤	٥
٧	احترم التقاليد السائدة بالمنشأة واتبعها	١	٢	٣	٤	٥
٨	ازود المرؤوسين باقتراحات وافكار لحل مشكلاتهم	١	٢	٣	٤	٥
٩	ادافع عن المرؤوسين، وانتحل لهم الاعذار دفاعا عنهم أمام المستويات الاعلى.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أؤنب المرؤوسين عند عدم اتباعهم لتعليماتى.	١	٢	٣	٤	٥
١١	افكر فى حلول جديدة وابتكارية للمشكلات التي أواجهها	١	٢	٣	٤	٥
١٢	اهتم بجمع المعلومات حتى ولو لم تكن الحاجة إليها ملحة	١	٢	٣	٤	٥
١٣	أساعد المرؤوسين على تبين مجالات القوة لديهم	١	٢	٣	٤	٥

م	العبارات	نادرا (١)	قليلا (٢)	احيانا (٣)	غالبا (٤)	دائما (٥)
١٤	اتجنب مقابلة الرؤساء أو المرؤوسين عندما لا اكون قادرا على الوفاء بتوقعاتهم.	١	٢	٣	٤	٥
١٥	أذكر المرؤوسين بالجوانب المهنية الخاصة فى العمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	ادافع عن حقوق المرؤوسين	١	٢	٣	٤	٥
١٧	افكر فى البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار	١	٢	٣	٤	٥
١٨	ازود المرؤوسين بسيل مستمر من الافكار الجديدة.	١	٢	٣	٤	٥
١٩	اقبل فقط أراء الرؤساء أو المرؤوسين التى تستهوينى	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	أصدر تعليمات محددة للمرؤوسين لاتباعها فى حل مشاكلهم	١	٢	٣	٤	٥
٢١	أدافع عن وجهات نظرى بحماس واضح	١	٢	٣	٤	٥
٢٢	أصدر تعليمات محددة بما يجب اتباعه من اساليب	١	٢	٣	٤	٥

م	العبارات	نادرا (١)	قليلا (٢)	احيانا (٣)	غالبا (٤)	دائما (٥)
٢٣	أجرب الاشياء والافكار الجديدة قبل تطبيقها	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	اقضى وقت فى انجاز اعمال محددة مطلوب القيام بها	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	أذكر المرؤوسين بانى مستعد دائما لمساعدتهم	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	لا أعبر عن مشاعرى السلبية اثناء الاجتماعات واللقاءات وأميل للاحتفاظ بها حتى لا أزعج الاخرين	١	٢	٣	٤	٥
٢٧	أساعد المرؤوسين فى التعرف على مدى ملائمة خطط العمل التى يقترحونها	١	٢	٣	٤	٥
٢٨	أعبر لرؤسائى عن استيائى لعدم وفائهم بالوعود التى قطعوها على أنفسهم.	١	٢	٣	٤	٥
٢٩	ابحث دائما عن مصادر مختلفة يمكن الحصول منها على معلومات اضافية للاستفادة منها فى حل مشاكل العمل	١	٢	٣	٤	٥

م	العبارات	نادرا (١)	قليلا (٢)	احيانا (٣)	غالبا (٤)	دائما (٥)
٣٠	أستمر فى تجربة الافكار والاراء الجديدة دون الانتظار لنتائج الاراء أو الخطط المطبقة حاليا.	١	٢	٣	٤	٥
٣١	اقبل مساعدة الاخرين وابدى تقديرى لهم	١	٢	٣	٤	٥
٣٢	أشجع المرؤوسين على مقابلتى طلبا للمشورة	١	٢	٣	٤	٥
٣٣	أعبر لرؤوسانى عن مشاعرى وردود افعالى	١	٢	٣	٤	٥
٣٤	أحدد بوضوح المعايير الواجب اتباعها فى العمل	١	٢	٣	٤	٥
٣٥	استمتع بالتحديات التى تواجهنى وابحث عن طرق جديدة للتعامل معها.	١	٢	٣	٤	٥
٣٦	اهتم اساسا بالعمل، واحيانا ما يكون ذلك على حساب اهتمامى بمشاعر الأخرين	١	٢	٣	٤	٥

درجة فاعلية استخدام حالات الذات

من خلال الجدول التالى يمكنك التعرف على مدى فاعلية استخدامك لحالات الذات (أنا بخير فقط) من خلال بيان النسب المئوية الموحة بالجدول.

بالنسبة لكل حالة من حالات الذات الست ضع علامة على الرقم الذى حصلت عليه (٣-١٥) فى الصف الأعلى (أنا بخير) وضع علامة أخرى على الرقم الذى حصلت عليه بنفس الحالة فى العمود الأيمن (٣-١٥) أنا لست بخير.

بمقابلة الرقمين بالمحورين الأفقى والرأسى تتعرف على فاعلية استخدامك لحالة الذات التى حددتها . كما هو مبين بالنموذج الموضح بالجدول:

أنا لست بخير	أنا بخير												
	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
٣	صفر	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٤	صفر	٥٠	٦٧	٧٥	٨٠	٨٣	٨٥	٨٧	٨٩	٩٠	٩١	٩٢	٩٢
٥	صفر	٣٣	٥٠	٦٠	٦٧	٧١	٧٥	٧٨	٨٠	٨٢	٨٣	٨٥	٨٦
٦	صفر	٢٥	٤٠	٥٠	٥٧	٦٢	٦٧	٧٠	٧٣	٧٥	٧٧	٧٨	٨٠
٧	صفر	٢٠	٣٣	٤٣	٥٠	٥٥	٦٠	٦٤	٦٧	٦٩	٧١	٧٣	٧٥
٨	صفر	١٧	٢٨	٣٧	٤٤	٥٠	٥٤	٥٨	٦١	٦٤	٦٧	٦٩	٧٠
٩	صفر	١٤	٢٥	٣٣	٤٠	٤٥	٥٠	٥٤	٥٧	٦٠	٦٢	٦٥	٦٧
١٠	صفر	١٢	٢٢	٣٠	٣٦	٤٢	٤٦	٥٠	٥٣	٥٦	٥٩	٦١	٦٣
١١	صفر	١١	٢٠	٢٧	٣٣	٣٨	٤٣	٤٧	٥٠	٥٣	٥٥	٥٨	٦٠
١٢	صفر	١٠	١٨	٢٥	٣١	٣٦	٤٠	٤٤	٤٧	٥٠	٥٣	٥٥	٥٧
١٣	صفر	٩	١٧	٢٣	٢٨	٣٣	٣٧	٤١	٤٤	٤٧	٥٠	٥٢	٥٤
١٤	صفر	٨	١٥	٢١	٢٧	٣١	٣٥	٣٩	٤٢	٤٥	٤٨	٥٠	٥٢
١٥	صفر	٨	١٤	٢٠	٢٥	٢٩	٣٣	٣٧	٤٠	٤٣	٤٥	٤٨	٥٠

نسب فاعلية استخدام حالات الذات

الوالدية الراعية ☐

الوالدية القاسية ☐

البالغ ☐

الطفولة الابتكارية ☐

الطفولة الفطرية ☐

الطفولة المتكيفة ☐

أنا بخير..... وأنت بخير

أنقل الدرجات التى سجلتها فى الخانات المبينة بالجدولين التاليين:

أنا بخير

حالات الذات	رقم العبارة	الدرجة	رقم العبارة	الدرجة	رقم العبارة	الدرجة	المجموع	النمط
الوالدية	١		١٣		٢٥			مؤيد وداعمة
	٣		١٥		٢٧			تقليد محافظة
البالغ	٥		١٧		٢٩			حلال للمشاكل
	١١		٢٣		٣٥			ابتكارية
الطفولة	٩		٢١		٣٣			مواجهة
	٧		١٦		٣١			مقاومة

أنا لست بخير

حالات الذات	رقم العبارة	الدرجة	رقم العبارة	الدرجة	رقم العبارة	الدرجة	المجموع	النمط
الوالدية	٨		٢٠		٣٢			نقادى
	١٠		٢٢		٢٤			وصمى نقادى
البالغ	١٢		٢٤		٣٦			مادى مهتما بالعمل
	٦		١٨		٣٠			غير عملى
الطفولة	٤		١٦		٢٨			عدوانى
	٢		١٤		٢٦			كتوم

النمط المسيطر: سجل النمط الذى حصلت فيه على أعلى درجة

النمط الكامن : سجل النمط الذى حصلت فيه على الدرجة التالية

الصفات الأساسية لحالات الذات

الحالة		أنا بخير	أنا لست بخير
الوالدية	راعية	**مؤيد** ■ يدعم الأخرين ويوفر لهم مناخا مناسبا للنمو ■ القدرة على التحمل والصبر فى تعلم الآخرين ■ يتاعطف مع مشكلات الغير	**منقدة** ■ دورة الاساس انقاد المواقف الحرجة التى يتعرض لها مرؤوسبه والتابعين له ■ يتحرك فقط عندما يلجأ إليه الأخرين طلبا للمعونة ■ اتجاهه الاساسى الشعور بالتفوق ■ لا يساعد الأخرين على النمو والاستقلالية
	قاسية	**تقليدية** ■ الحفاظ على التقاليد والأصول ■ يوضع للاخرين اهمية اتبع الاصول ■ يربط حل المشكلات بالقيم المهنية والاخلاقية	**انتقادية** ■ انتقاد سلوك الأخرين ■ الاهتمام بالقواعد والأصول والعرف الواجب اتباعه ■ التسرع فى الحكم على الامور ■ التعصب لرايه
البالغ		**حل المشكلات** ■ يركز على حل المشكلات التى تواجهه ■ يفكر فى حلول بديلة متعددة ■ يستمع للاخرين ويطلب مساعدتهم	**مادية** ■ الأهتمام بانجاز الاعمال ■ لا يهتم بمشاعر الاخرين ■ يعمل بنمطية وألية
الطفولة	ابتكارية	**ابتكارية** ■ التحمس للافكار الجديدة ■ اثارة حماس الأخرين لأفكاره ■ يبذل جهده لتطبيق الافكار فى الواقع العملى	**غير عملى** ■ افكار جديدة متعدد وغير عملية ■ اهوج فى تصرفاته وأرائه ولا يحس أراء الغير ويتقبلها باستخفاف ■ لا يهتم بالتطبيق
	الفطرية	**مواجهة** ■ اكتشاف المشكلات ■ المثابرة والعطاء ،الاصرار ■ يهتمون بالتصدى للمشكلات للأفراد ■ الصراحة ، الانفتاح، الحساسية، حسن الإدراك	**عدوانية** ■ يبدى عداء للاخرين ■ يقلل من أراء وافكار الأخرين وينتقدها بشدة ■ تصرفاته تبعد الناس عنه
	التكيفية	**مقاومة** ■ قدرة عالية علي التكيف، والتعليم من الاخرين ■ استعداد كبير لتعديل أرائه وسلوكه	**كتوم** ■ يحتفظ بمشاعره ولا يعبر عنها ■ يتجنب مقابلة الناس وينعزل عنهم في أوقات عديدة ■ يخشى من التعبير عن مشاعره السلبية

استقصاء
القيم وسلوكيات القادة (١)

تعليمات الاختبار

لكل سؤال ثلاث درجات يمكن توزيعها بأي طريقة من الطرق الآتية:

١- إذا كنت توافق على العبارة (أ) ولا توافق على العبارة (ب) اكتب (٣) أمام (أ)، (صفر) أمام (ب).

٢- إذا كنت توافق على العبارة (ب) ولا توافق على العبارة (أ) اكتب (٣) أمام (ب)، (صفر) أمام (أ).

٣- إذا كنت تفضل (أ) على (ب) بدرجة طفيفة (ضئيلة) اعطي (أ) درجتين، (ب) درجة واحدة.

٤- إذا كنت تفضل (ب) على (أ) بدرجة طفيفة (ضئيلة) اعطي (ب) درجتين، (أ) درجة واحدة.

بمعنى عام أن إجابتك مجموعها ثلاث درجات على الشكل التالي: (٠، ٣ أما ١، ٢ أما ٢، ١ أما ٣،٠)

(١) يا ترى لو دخلت مكتبة تحب تقرأ أي نوع من الكتب؟

أ- كتب عن آخر الاكتشافات العلمية ( )

ب- كتب عن الدين ( )

(٢) طب ويا ترى لو جت لك الفرصة تحب أنك تكون:

أ- من رجال التجارة والأعمال الناجحين في البلد ( )

ب- رجال السياسة المشهورين ( )

(٣)لو لك ابن حايدخل الجامعة تحب أنك تدخله:

أ- كليــة الآداب ويطلع أخصــائي اجتــماعي يســاعـد النـاس في حل مشاكلهم ( )

ب- كلية التجارة ويتعلم الحسابات ويطلع تاجر كبير ( )

١- هذا الاختبار مقتبس من أ.د. محمد شفيق- السلوك الإنساني- مدخل إلى علم النفس - غير مبين الناشر أو سنة النشر - ص ٢٣٨.

(٤) لو عندك قرشين فاضلين مش محتاجهم وعايز تتبرع بيهم تديهم:

أ- لجمعية علمية بتعمل أبحاث عملية مفيدة ( )

ب- تتبرع بيهم لجمعية دينية بتبني دور العبارة ( )

(٥) لو دخلت مسرحية هادفة إيه يا ترى اللي يشد انتباهك أكثر

أ- ديكور المسرح ( )

ب- النصائح اللي بتقدمها المسرحية للناس علشان يحلو بيها مشاكل بعض ( )

(٦) لو عندك وقت فاضي.. تحاول تستغله في أنك:

أ- تزور بعض الأقارب أو الأصدقاء العزاز ( )

ب- تزور بعض أماكن العبادة ( )

(٧) تحب ابنك يتعلم

أ- حاجة فنية عن الرسم أو الموسيقى أو النحت ( )

ب- حاجة عن اللغة أو التاريخ أو الآداب ( )

(٨) يا ترى لو ابنك عايز يتجوز.. تختار له عروسة يكون أهلها:

أ- من أصل طيب وتكون متدينة ( )

ب- من عيلة غنية وناس كويسين ومقتدرين ( )

(٩) تحب يا ترى تسمع:

أ- مناقشات مجلس الشعب ( )

ب- نتائج الرحلات للقمر ( )

(١٠) إذا كان عندك وقت فراغ تحب تقضيه:

أ- في دار العبارة ( )

ب- تتفرج على جمال الطبيعة والآثار ( )

(١١) طب لو عندك وقت فاضي قبل الامتحان فياترى:

أ- تروح تزور أولياء الله الصالحين ( )

ب- تساعد زمايلك في المذاكرة ( )

(١٢) يا ترى تفضل أكثر قراية:

أ- كتب عن اقتصاد البلد ( )

ب- الكتب اللي بتتحدث عن الاختراعات العلمية ( )

(١٣) تحب تقضي وقت فراغك:

أ- في الدخول في مناقشات سياسية ( )

ب- في سماع الموسيقى ( )

(١٤) تفتكر أيها أفضل أنك تعمله:

أ- تعاون الناس وتصالحهم على بعض ( )

ب- تؤدي فروض الدين ( )

(١٥) لو خيروك تقرأ في إيه:

أ- كتب في العلوم ( )

ب- كتب عن سيرة الأنبياء ( )

(١٦) يا ترى انت تفضل أكثر الشخص:

أ- اللي بيقوم بعمله كويس ويساعد البلد وبيفيدها ( )

ب- الشخص المتدين اللي في حاله.. يصوم ويصلي ويعبد ربنا ( )

(١٧) طب يا ترى تحب تقرأ أكثر:

أ- في الكتب السياسية ( )

ب- في كتب الطبيعة أو الكيمياء أو كتب ثقافية عموماً ( )

(١٨) تحب ابنك يطلع إيه:

أ- تاجر ( )

ب- مشرف اجتماعي ( )

(١٩) يا ترى إيه أكثر حاجة تحب تسمعها في الراديو:

أ- أغنية جميلة ألحانها حلوة أو موسيقى «مزيكة» هادية ( )

ب- أغنية بتحكي بطولاتنا وانتصاراتنا ( )

(٢٠) إيه الأخبار اللي بتشد انتباهك أكثر:
أ- أخبار الاستعمار والحروب ( )
ب- الأخبار العلمية ( )
(٢١) طب يا ترى لما يكون عندك وقت فاضي وعايز انك تسمع حاجة من الراديو يا ترى تفضل إيه:
أ- تسمع حديث ديني عن الصلاة وغيرها من العبادات ( )
ب- حديث عن التربية الاجتماعية وحل مشاكل الناس ( )
(٢٢) في مدرج الجامعة أثناء المحاضرة يا ترى بتهتم أكثر:
أ- بلبس أستاذك ومظهره ( )
ب- بقدرته على إلقاء المحاضرة العلمية ( )
(٢٣) لو سافرت في رحلة لايطاليا تحب:
أ- تتفرج على مصانع سيارات فيات وما تحققه من انتاج ( )
ب- تتفرج على الآثار الرومانية القديمة ( )
(٢٤) طب لما بتسمع الأخبار في الراديو.. إيه أكثر حاجة تلتفت لها أكثر... إنك تسمع:
أ- أخبار سفر رئيس الجمهورية لدولة كبيرة وأسباب الزيارة ( )
ب- أخبار عن مشاكل التموين والتجارة والصناعة ( )
(٢٥) افرض ان جالك مبلغ من المال ماكنتش منتظره يا ترى تحب تعمل بيه إيه:
أ- تتبرع بيه لجمعية خيرية بترعى الأيتام والفقراء ( )
ب- تشتري بيه حتة أرض أو تساهم في مشروع تجاري. ( )
(٢٦) إيه يا ترى اللي بتهتم إنك تعمله أكثر:
أ- تزود من انتاجك ودخلك ( )
ب- تحل مشاكل الناس وترعاهم ( )

(٢٧) يا ترى إيه اللي تفضل إنك تعمله في وقت فراغك:

أ- تشتغل في مجال الخدمة الاجتماعية ومعاونة الناس ( )

ب- تنحت تمثال أو ترسم صورة أو تسمع موسيقى ( )

(٢٨) لو اتعرض عليك تحضر ندوة:

أ- تروح تحضر ندوة سياسية ( )

ب- تحضر ندوة علمية ( )

(٢٩) في الجريدة الصباحية تحب تقرأ عن إيه أكثر:

أ- عن أسعار الذهب والعملات ( )

ب- عن أخبار المشكلات الدولية ( )

(٣٠) لو حاتشوف فيلم في السينما تحب تشوف فيلم:

أ- فيه مناظر طبيعية جميلة ومش مهم يكون فيه قصة ( )

ب- فيلم بيحكي قصة اجتماعية إنسانية ( )

١- د. محمد شفيق - العمالة الصيفية للطلاب المصريين في الخارج وأثرها على قيمهم واتجاهاتهم - القاهرة -جامعة عين شمس- كلية الآداب -١٩٧٧ ص ١٩٩.

والآن لاحظ ما يلي:

- **نقصد بالقيمة:**

تلك الأحكام التي يطلقها الفرد على الأشياء المرغوب فيها أو التي يفضلها عن غيرها وذلك وفقاً لمعايير الجماعة وللعوامل البيئية المختلفة ونتيجة لخبرات الفرد وتفاعله مع هذه الأشياء.

- **القيمة الاقتصادية:**

هي اهتمام الفرد وسعيه للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الانتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال.

- **القيمة الاجتماعية:**

اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس باعطائهم الحب والمساعدة.

- **القيمة الجمالية:**

اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق.

- **القيمة النظرية:**

اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقائق ومعرفة العالم على حقيقته.

- **القيمة الدينية:**

اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري وإيمانهم بأن هناك قوة تسيطر على العالم الذي نعيشه.

مفتاح الحل

(١) انقل الدرجات التي أعطيتها لكل عبارة في الاستقصاء في المكان المخصص لها في الجداول التالية، ثم اجمع درجات كل جدول منها جبرياً:

القيم النظرية (ن)	
العبارة	الدرجة
١أ	
٤أ	
٧ب	
٩ب	
١٢ب	
١٥أ	
١٧ب	
٢٠ب	
٢٢ب	
٢٨ب	

القيم الدينية (د)	
العبارة	الدرجة
١ ب	
٤ ب	
٦ ب	
٨ أ	
١٠ أ	
١١أ	
١٤ب	
١٥ ب	
١٦ ب	
٢١ب	

القيم النظرية (ن)	
العبارة	الدرجة
٢ أ	
٣ ب	
٨ ب	
١٢أ	
١٨أ	
٢٣ أ	
٢٤ ب	
٢٥ب	
٢٦ أ	
٢٩ أ	

القيم الدينية (د)	
العبارة	الدرجة
٢ ب	
٩ أ	
١٣ أ	
١٦أ	
١٧أ	
١٩ ب	
٢٠ أ	
٢٤أ	
٢٨ أ	
٢٩ ب	

القيم الاجتماعية (ع)	
العبارة	الدرجة
٣أ	
٥ ب	
٦ أ	
١١ ب	
١٤أ	
١٨ ب	
٢٥ أ	
٢٦ب	
٢٧ أ	
٣٠ ب	

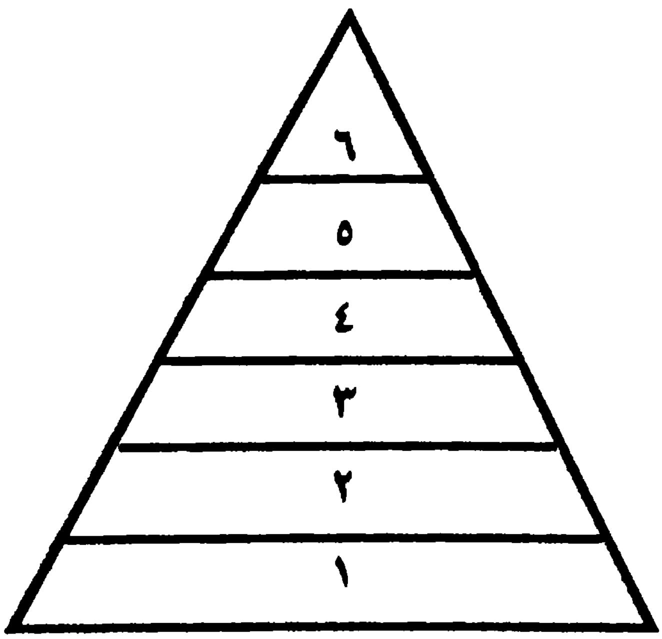
القيم الجمالية (ج)	
العبارة	الدرجة
٥ أ	
٧ أ	
١٠ ب	
١٣ ب	
١٩أ	
٢١ ب	
٢٢ أ	
٢٣ ب	
٢٧ ب	
٣٠أ	

(٢) رتب في الجدول التالي القيم ترتيباً تنازلياً حسب مجموع كل منها:

القيم	المجموع
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	

(٣) اكتب القيم التي حصلت فيها على أكبر المجاميع في قاعدة هرم ماسلو والقيم التي حصلت فيها على أقل المجاميع في قمته، ثم بقية القيم حسب مجموع كل منها وفي حالة التساوي رجح احداهما حسب تقديرك الشخصي، وبذلك تحصل على هرم القيم.

حيث تمثل القيم في أسفل الهرم القيم الأكثر تأثيراً على السلوك بينما القيم الأقرب إلى القمة تمثل أقل القيم تأثيراً على السلوك.



أيها القائد هل أنت مدير ناجح [1]

أجب على الأسئلة الآتية بصراحة وموضوعية تامة فهذا يساعد على وضع تقويم صحيح لنفسك ولك بوضع علامة (صح) في المربع الصحيح في رأيك

م	السؤال	نعم	لا
١	أخبرك أحد مرؤوسيك أن موظفا تحت رئاستك يحاول أن يقلل من هيبتك أمام الآخرين هل: - تتخلص من هذا الموظف - تخبر المبلغ أن لا يتدخل في هذه الأمور - تتحدث مع الموظف الأقدم لتعرف منه السبب - تتحرى بنفسك عن مدى صحة هذا الكلام		
٢	هناك فرصة واحدة للترقية ويوجد اثنين من مرؤوسيك متساويين في كل شئ، ولا توجد أية فروق بينهما وعليك اختيار واحد فقط لهذه الترقية وواحد منهما صديق لك هل: - تختار صديقك - تختار الآخر لتظهر أنك إنسان عادل - تعد أي نوع من الاختبار التنافسي بين الاثنين للاختيار - تختار أحدهما بالقرعة		

١- المصدر: نشرة الخدمة المدنية عدد (٣٥) محرم ١٤٠٢ ص ٢٦-٢٨ ديوان الخدمة المدنية - نقلاً عن ناصر محمد العديلي - إدارة السلوك التنظيمي

لا	نعم	السؤال	م
		أخطأ أحد المرؤوسين والمعروف بالإهمال والغباء هل: - تنتهز الفرصة للتخلص منه - تسيطر على نفسك لتبين للجميع أنك قادر على ضبط النفس - تغطي الخطأ من أجل مصلحة العمل	٣
		هل ترفض خدمة معقولة من شخص لا تحبه: - نعم - لا	٤
		أحد مرؤوسيك قام بعمل ممتاز جداً وإذا ما رفعت الأمر إلى المستويات الأعلى سيترتب عليه ترقيته ولكن مع نقله إلى خارج قسمك مما قد يسبب خسارة لك ولقسمك فهل: - لا تذكر شئ عن الموضوع - توصي بترقيته - تؤجل ترقيته لحين تدريب شخص آخر ليحل محله	٥
		عرفت بالتأكيد أن أحد زملائك يقوم بعمل لا أخلاقي (من أي نوع) ولكنك تعرف كذلك أن هذا لا يؤثر على كفاءته في العمل فهل: - تبلغ عنه لفصله - تقوم بمحاولة نصحه وتوضح له تأثير ذلك العمل على كفاءته - تعامله بطريقة تعكس عدم موافقتك على أسلوبه اللاأخلاقي	٦

م	السؤال	نعم	لا
٧	فكر في سلوك أحد رؤسائك الآن وفي الماضي - كيف تصف سلوكه؟ - لم أفهمه بعد - عادة لا أستطيع تقدير أسباب سلوكه - سلوكه غامض ويحتاج إلى محلل نفسي لفهمه		
٨	لاحظت أن أحد مرؤوسيك غير محبوب من زملائه فدعوته إليك لتخفف عنه وعاملته كصديق فروى عنك بأنه اختلق قصص وأقاويل ماذا تقول عنه؟ - هذا هو شأن الدنيا - اتق شر من أحسنت إليه - يا للرجل المجنون إنه مضطرب لدرجة عجزه عن بناء أي علاقة ومودة مع أي شخص		
٩	أحد مرؤوسيك يبذل جهداً جباراً ومبالغاً فيه للتقرب إليك ورد فعلك لذلك هو: - تشجيع هذا النوع من التقرب وجعله علانية أمام الآخرين - الإثبات لهذا المرؤوس أنه يستطيع الحصول على صداقتك دون أن ينزلف إليك		
١٠	أحد الموظفين الجدد الذي يبدو عليه الهدوء والتفاهم طلب منك نقله إلى عمل في قسم آخر، ما الذي يخطر على بالك لأول وهلة؟ - انه يرغب في عمل أحسن - محاولة معرفة ما الذي يضايقه في العمل		

م	السؤال	نعم	لا
١١	عندما ترقيت إلى وظيفة عليا لاحظت أن أحد زملائك لا يتقبل الأمر بسرور لأنه كان يطمع في نفس المنصب فماذا تقول عنه: - إنه غير ناجح فكرياً - إنه شخص خطر ويجب الحذر منه - محاولة مساعدته على التغلب على هذا الشعور		
١٢	عندما يدور نقاش في العمل حول التغيير فما رأيك في ذلك - الوقوف مع التغيير - الوقوف ضد التغيير - الوقوف ضد المناقشة بشكل عام		
١٣	تضع الإدارة نظام لمعاقبة من يخالف تعليماتها وخالف هذه التعليمات في وقت واحد موظف قديم وموظف جديد فهل: - تزيد معاقبة كليهما - تتساهل مع الموظف القديم - تعتقد أن الموظف الجديد هو الذي يستحق التساهل		
١٤	إذا أردت ايصال أمر تنفيذ عالي الكفاءة لأحد مرؤوسيك أي الطرق التالية تختر لايصال هذا الأمر: - كتابة - تعطيه الأمر أمام زملائه بعد أن تثني عليه وعلى ثقتك فيه - تثني عليه على انفراد بينك وبينه ثم تبلغه الأمر		

لا	نعم	السؤال	م
		إذا كنت مسئولا عن تنفيذ برنامج جديد، أي الطرق التالية تعطيك أحسن النتائج: - أن تجمع مرؤوسيك وتشرح لهم البرنامج ودور كل واحد في تنفيذه - أن تدعوهم لمشاركتك في وضع الأسلوب المناسب للتنفيذ - أن تخبرهم أن أحسن المنفذين للبرنامج سينالون مكافأة وإلا سيوقع بهم عقاب صارم	١٥
		تعرض أحد مرؤوسيك لعقوبة إدارية صارمة، وبعد عودته للعمل ماذا تعمل: - تطلب من زملائه عدم المساس بمشاعره وتهدد بمعاقبة أي شخص يحاول ذلك - تطلب مرؤوسيك لاجتماع وتطلب منهم التفكير معه في كيفية معاملته بطريقة تحافظ على	١٦
		مشاعره أحد مرؤوسيك يتخطاك ويذهب مباشرة إلى الرئيس الأعلى ماذا تفعل: - تناقش الأمر مع الرئيس الأعلى - تقترح فصل هذا الموظف	١٧

لا	نعم	السؤال	م
		تقدم لك أحد مرؤوسيك بمذكرة موقع عليها من جميع مرؤوسيك يطلبون فيها إلغاء قرار سبق لك اتخاذه بخصوص العمل.. ماذا تعمل: - توافق على الالتماس حيث إنه يعكس رأي الأغلبية	١٨
		- تعدهم بإلغاء الأمر إذا تحسن الوضع مستقبلا - لكي لا تواجه بمثل هذه المواقف مستقبلاً تبحث عن الموظف المسئول عن إعداد المذكرة للتخلص منه	
		عندما تقوم بتبليغ بعض قرارات الإدارة العليا والتي تعرف بأنها تعليمات لا يرضى عنها الموظفون بما فيهم أنت، هل: - توضح لمرؤوسيك أن هذه التعليمات جامدة ولكن يجب تنفيذها لفترة ليثبت عدم جدواها - توضح لمرؤوسيك أنك كذلك لا توافق على هذه التعليمات	١٩
		- توضح لمرؤوسيك أنك تعمل لتنفيذ هذه التعليمات طالما أرادت الإدارة ذلك	
		بشكل عام أنت تدير قسمك من خلال: - أسلوب حازم - تترك كل مرؤوس لنفسه - تحول مرؤوسيك كفريق مشارك في التخطيط وفي كل شئ	٢٠

مفتاح الحل

السؤال	الإجابة الصحيحة	السؤال	الإجابة الصحيحة
١	الرابعة	١١	الثالثة
٢	الثالثة	١٢	الأولى
٣	الأولى	١٣	الثانية
٤	الثانية	١٤	الثالثة
٥	الثالثة	١٥	الثانية
٦	الثانية	١٦	الأولى أو الثانية
٧	الثانية	١٧	الثالثة
٨	الثانية	١٨	الثانية
٩	الأولى أو الثانية	١٩	الأولى
١٠	الثانية	٢٠	الثالثة

والأن اعطي الدرجة المناسبة لنفسك مع ملاحظة أن لكل سؤال توجد إجابة واحدة صحيحة تستحق الدرجة العظمى وهي خمس درجات لكل سؤال

المراجع

(١) د. سيد الهوارى - المدير الفعال للقرن ٢١ - مكتبة عين شمس - القاهرة ص ١٨٢ وما بعدها.

(٢) د. محسن على الكيتى - السلوك التنظيمى بين النظرية والتطبيق ص ١٧١ وما بعدها

(٣) د. عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية فى الإدارة، مكتبة عين شمس ، بدون سنة نشر، القاهرة.

(٤) ناصر محمد العديلى - إدارة السلوك التنظيمى - الطبعة الأولى - الرياض - ١٩٩٣ - ص ٦١ وما بعدها.

(٥) د. محمود السيد، كيف تصبح عبقريا - ص ٣٨ .

(٦) المؤسسة العربية للاستشارات والتنمية.

(٧) د. أسامة فريد محاضرات تدريسه.

(٨) حسين شرارة - برنامج بلازما الشخصية والقيادة والخط الإدارى.

(٩) د. سيد الهوارى - القائد التحويلى - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٦ ص ١٤.

(١٠) د. زكى محمود هاشم، التنظيم وطرق العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت ١٩٨٨، ص ٢٢٤.

(١١) النضج هو محصلة ضرب الرغبة × القدرة.

(١٢) د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره.

(١٣) مصطفى بخيت شاوينى - الإدارة الحديثة -دار الفرقان للطباعة والنشر - عمان ١٩٩٣.

(١٤) جارى ديسلر- اساسيات الإدارة - دار المريخ للنشر الرياض ١٩٩١.

(١٥) د. اسامة فريد محاضرات تدريسه.

(١٦) حسين شرارة - برنامج بلازما الشخصية والقيادة والخط الإدارى.

(١٧) الاستاذ الدكتور إبراهيم الغمرى.

(١٨) د. منصور فهمى - الإدارة والإنسان - مطبعة جامعة القاهرة ١٩٨٨ ص ٤١٩ .

(١٩) كيف تحفز موظفيك - ترجمة ريم سالم - تأليف تويلادل - ص ٢٥.

(٢٠) د. اسامة فريد- محاضرات تدريبية

(٢١) كتور محمد إسماعيل يوسف.

(٢٢) د.عبد الرحمن توفيق

(٢٣) ا.د. محمد شفيق - السلوك الإنسانى - مدخل إلى علم النفس - غير مبين الناشر أو سنة النشر ص ٢٣٨ .

From the Annual Handbook for Group Facliltators (Iowa City, Iowa: University Associate Press, 1972).